

VŠB – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Katedra mechanické technologie

**Zvýšení konkurenceschopnosti podniku zefektivněním
jeho nákupních procesů**

**The Increase of the Company's Competitiveness
by Streamlining the Purchasing Processes**

Student:

Bc. Jiří Waszek

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Markéta Gregušová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Waszek**
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: 2303T002 Strojírenská technologie
Specializace: 10 Technologický management
Téma: **Zvýšení konkurenceschopnosti podniku zefektivněním jeho nákupních procesů**
The Increase of the Company's Competitiveness by Streamlining the Purchasing Processes

Zásady pro vypracování:

1. Obecná charakteristika řešené problematiky.
2. Analýza současného stavu procesu nákupu v podniku.
3. Posouzení situace a specifikace vzniklých problémů.
4. Provedení průzkumu ve stanovených oblastech, návrh varianty řešení.
5. Zhodnocení navrženého řešení.

Seznam doporučené odborné literatury:

LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení* Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
TOMEK, J.; HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku* 1. vydání. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli* 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. *Purchasing principles and management* Harlow: Prentice Hall Financial Times, 2005.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

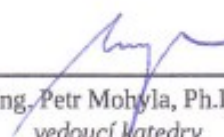
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Markéta Gregušová, Ph.D.**


Konzultant diplomové práce: Ing. Radek Modrovský

Datum zadání: 13.12.2013

Datum odevzdání: 19.05.2014




Ing. Petr Mohyla, Ph.D.
vedoucí katedry


doc. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě 15.5.2014

.....
podpis studenta

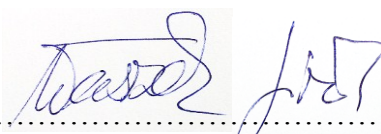
Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Markétě Gregušové, Ph.D. za příkladnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc při zpracování mé práce. Dále chci poděkovat řediteli nákupu společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s., panu Ing. Radku Modrovskému, za věcné rady z praxe, pomoc a poskytnutí materiálů pro vypracování praktické části této diplomové práce. V neposlední řadě děkuji svým rodičům za všestrannou podporu při studiu.

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucí diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo - diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do její skutečné výše).
- беру на ве́домі, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě15.5.2014.....


.....
podpis studenta

Jméno a příjmení autora práce: Bc. Jiří Waszek

Adresa trvalého pobytu autora práce: Těrlicko, Okrajová 10, PSČ 735 42

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

WASZEK, J. *Zvýšení konkurenceschopnosti podniku zefektivněním jeho nákupních procesů: diplomová práce*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2014, 66 s. Vedoucí práce: Gregušová, M.

Podstatou této diplomové práce je zefektivnit nákupní systém nákladového střediska 320 - Ocelárna společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. a pomocí nástrojů a metod nákupního marketingu navrhnout přístup ke zlepšení kvality informačního a komunikačního toku. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsán nákup jako základní podniková funkce v souvislosti s jeho plánováním, organizací a kontrolou. Nákupní marketing specifikovaný nákupním marketingovým mixem a podstata analýzy SWOT dotvářejí teoretické jádro znalostí potřebných pro správnou interpretaci této práce. Praktická část obsahuje komplexní posouzení fungování nákupu ve společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. Výstupy z tohoto přezkoumání jsou základem pro návrh opatření ke zefektivnění nákupního systému.

ANNOTATION OF MASTER THESIS

WASZEK, J. *The Increase of the Company's Competitiveness by Streamlining the Purchasing Processes: Master Thesis*. Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2014, 66 p. Thesis head: Gregušová, M.

The main goal of the thesis is to streamline the purchase system in cost center 320 – Steel plant of company VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY, Ltd. and by methods and tools of purchase marketing to suggest an approach to improve quality of information and communication streams. The thesis is divided to theoretical and practical part. The theoretical part describes a purchasing as a basic process in company in case of its planning, organization and control. Purchase marketing with specified marketing mix and the basis of SWOT analysis make theoretical knowledge core needed for right interpretation of the thesis. Practical part contains comprehensive analysis of purchase process in company VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY, Ltd. The outcome of the analysis creates a basis for suggestion to streamline of purchasing system.

OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	7
ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKUP JAKO ZÁKLADNÍ PODNIKOVÁ FUNKCE	10
1.1 PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZACE A KONTROLA NÁKUPU	10
1.1.1 Plánování	10
1.1.2 Organizace	13
1.1.3 Kontrola	14
1.2 MARKETING NÁKUPU	15
1.2.1 Náкупní marketingový mix	16
1.3 SWOT ANALÝZA	18
1.3.5 Metodika vyhodnocení SWOT analýzy	21
PRAKTICKÁ ČÁST	22
2 PROFIL SPOLEČNOSTI	22
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.	22
2.1.1 Trhy a zákazníci	23
2.1.2 Předmět činnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.	24
2.1.3 Politika Kvality, Environmentu a BOZP	25
2.1.4 Výrobní možnosti NS 320 Ocelárna	25
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	27
3.1 SWOT ANALÝZA	27
4 NAVRHOVANÁ ZLEPŠENÍ	33
4.1 ZMĚNA ZPŮSOBU KALKULACE VYSOCE LEGOVANÝCH OCELÍ	33
4.1.1 Vývoj cen surovin	33
4.1.2 Kalkulace	36
4.2 ORGANIZACE NÁKUPNÍCH AKTIVIT	44
4.2.1 Změna v procesech předávání informací	44
ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
SEZNAM PŘÍLOH	55
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	56

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BL	Balící list
Cr	Chrom
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
DL	Dodací list
DPH	Daň z přidané hodnoty
EA	Elektronická aukce
EN	Evropská norma
EOP	Elektrická oblouková pec
EP	E-portál společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.
Fe	Železo
CHPČ	Charakteristika pracovní činnosti
IS	Informační systém
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
Kč	Koruna česká
Kg	Kilogram
KS	Kupní smlouva
LME	Londýnská burza kovů (London Metal Exchange)
LPZ	Lhůtový plán zakázek
Mn	Mangan
Mo	Molybden
Ni	Nikl
NS	Nákladové středisko
OHSAS	Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Occupational Health and Safety Assessment Specification)
OVK	Oxi-Vítkovický keson
PDF	Přenosný formát dokumentů (Portable Document Format)
PEMS	Příručka systému environmentálního managementu
QP-ISO	Předpis managementu jakosti (Quality Prescription)

t	Tuna
V	Vanad
VD	Vakuování (Vacuum Degassing)
VHM	VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.
X	Hmotnost komodity na tunu oceli [Kg/t]
Y	Cena komodity za tunu [Kč/t]
Z	Cena komodity za patřičný objem [Kč]

ÚVOD

„Větr a vlny jsou pokaždé na straně těch nejschopnějších navigátorů.“

(Edvard Gibbon)

Nákup a činnosti s nakupováním spojené provázejí člověka od doby jednoduchých směň až do současnosti. Dnes jsou tyto činnosti povýšeny na vědní obory, které zahrnují nejen samotný úkon nákup, ale také management vztahů s dodavateli, řízení kvality, logistiku a mnoho dalších činností, na které je třeba pohlížet komplexně. Každé podnikání je ve své podstatě nákup a prodej. Jde o akt získávání žádoucího nabídnutím něčeho jiného na oplátku, vedoucí k uspokojení potřeb. Jsou-li splněny podmínky, jež si strany vzájemně definují, je možné přistoupit ke směně jako procesu. Nákup je tedy jedna ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, jedná-li se o podnik výrobní, obchodní nebo poskytující služby.

Vývoj nákupu jako podnikové funkce probíhal přes období, kdy poptávka převyšovala nabídku, přes postupné vyrovnávání tohoto trendu až k současnosti, kdy nabídka převyšuje poptávku. V bývalém Československu však byla situace jiná, trh byl řízen centrálně a vycházel z kapacit výroby. Po listopadu 1989, kdy se začaly zavádět principy tržní ekonomiky, odstranil se dodavatelský monopol a proběhla velká privatizace podniků, se teprve firmy začaly řídit skutečnou poptávkou. Dnešní zdravé konkurenční prostředí přispívá k tvorbě přirozené cenové hladiny. Spolu s tímto vývojem se rovněž rozvíjely i manažerské přístupy, které dnes umožňují kvalitní proces výběru optimálního dodavatele.

Společnost VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. (dále jen VHM) působí na silně konkurenčním trhu, a to jak na území ČR, tak i v zahraničí. Aby si udržela svou konkurenceschopnost a podpořila kvalitu produktů, zaměřuje svůj zájem i na optimalizaci a standardizaci nákupu jako podnikové funkce. VHM následuje celosvětový trend a soustřeďuje všechny činnosti spojené s nákupem do uceleného útvaru, který stojí na úrovni útvaru technického, finančního, či útvaru výrobního.

Cílem této diplomové práce je, na základě přezkoumání nákupního systému společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s., doporučit přístupy ke zefektivnění nákupního procesu pro nákladové středisko 320 - Ocelárna.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP JAKO ZÁKLADNÍ PODNIKOVÁ FUNKCE

Nákup v podnikové praxi bezpochyby patří k velice důležitým aktivitám podniku. Aby podnik mohl prodávat, vyrábět atp., musí nejprve nakoupit. Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů v podniku. To znamená svou činností zabezpečit chod podniku tak, aby podporoval co nejvýhodnější hospodaření. Konkrétně tedy zabezpečit hmotné i nehmotné vstupy při zvažování šancí a rizik jak na nákupním, tak na prodejním trhu.

Je tedy žádoucí, aby nutné vstupy do podniku byly zajištěny co do množství, stavu, struktury a času, za minimálních nákladů a naopak odpovídající náklady mají vést k zajištění pokrytí potřeb v optimálním stavu, množství a čase. [1]

S ohledem na základní úkoly nákupu je zřejmé, že k jejich správnému plnění je zapotřebí spolupracovat s dalšími útvary podniku jako např. řízením výroby, logistikou, přípravou výroby, kontrolou apod.

1.1 Plánování, organizace a kontrola nákupu

„Jedná se o procesy, které zahrnují průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formulují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje“[1].

1.1.1 Plánování

Při plánování podniku je nutné vycházet ze stanovených cílů a strategie podniku.

Nejzákladnější dělení přístupu k plánování nákupu je:

- strategické plánování – jsou to aktivity, které jsou realizovány vrcholovou úrovní managementu. Jedná se o klíčové faktory dlouhodobého charakteru.
- taktické plánování – aktivity směřující ke strategickým cílům střednědobého charakteru.

- operativní plánování – činnosti směřující k plnění taktických cílů podniku, nástrojem jsou měsíční, týdenní, denní či směnové plány.

Východiskem pro určování strategických cílů podniku v oblasti nákupu jsou analýzy, a to jak situace na trhu, tak situace vnitropodnikové.

- Analýzy situace nákupního trhu, určení příležitostí a ohrožení – nejčastěji se jedná o rozbor odvětví, tedy charakteristika nákupního trhu (dodavatelů, dalších poptávajících, zvyklostí apod.). Nebo se jedná o rozbor vlastní pozice na trhu, tzn. jaký podíl svým nákupem podnik představuje vzhledem k celkovému prodeji na daném trhu.
- Vnitropodnikové analýzy – většinou jde o ABC analýzu (možnost využití Paretova pravidla 80/20) k určení nejvýznamnějších položek zásob z hlediska významnosti pro výrobní nebo obchodní proces. Podniky rovněž využívají analýzu svých silných a slabých stránek, které slouží jako podklad pro vymezení cílů nákupu (hospodárnost, finanční možnosti, personální možnosti, technologická základna, vlastnictví patentů apod.). [1, 3]

1.1.1.1 Cíle nákupu

Cíle popisují stav budoucnosti, kterého podnik chce prostřednictvím různých činností dosáhnout, nebo mu naopak zabránit. Určují směr plánovaných opatření. Důležitým základem rozhodovacího procesu je identifikace problému. Ta přichází až po stanovení rozdílu mezi plánovaným/požadovaným stavem a stavem skutečným. Jelikož je rozhodovací proces většinou založen na předpokladu variantního řešení, je nutné stanovit prostor pro možná řešení – toto je nazýváno funkcí výběru. Účinek opatření je nutné popsat pomocí kritérií, která ohraničují cestu k cíli. Poté, co byla opatření realizována, je nutné dopad opatření zhodnotit. [1, 3]

Základní cíle podniku slouží jako východisko pro definování cílů v jednotlivých funkčních oblastech podniku. Zpravidla se jedná o tyto cíle:

- uspokojení potřeby,
- snížení nákladů,

- snížení rizika,
- zvýšení rychlosti nákupu,
- zvýšení flexibility nákupu,
- zvýšení kvality nákupu,
- sledování cílů orientovaných na veřejné zájmy. [1]

Stanovené cíle jsou východiskem pro definování nákupní strategie. [1]

1.1.1.2 Strategie nákupu

Nákupní strategie zahrnuje čtyři základní fáze

- 1) Fáze průzkumná – zaměřená na nákupní dodavatelský výzkum trhu, identifikaci potenciálních dodavatelů, získání nabídek od dodavatelů apod.
- 2) Fáze analytická – hodnotí výsledky trhu dodavatelů a další parametry potřebné pro tvorbu nákupní strategie.
- 3) Fáze predikční – prognózuje potřeby pro budoucí uspokojení předvídaných potřeb. [1, 3]
- 4) Fáze rozhodovací – považuje se za nejdůležitější fázi tvorby strategie. Východiskem jsou výsledky analýzy, predikce a strategické cíle firmy jako celku. [1, 3]

Nákupní strategie musí vykazovat rysy jako:

- dlouhodobý časový horizont,
- logická posloupnost kroků,
- zaměření na vybrané činnosti podniku,
- odpovědnost vrcholového managementu za její znění a realizaci. [1]

Ke správné realizaci nákupní strategie je potřeba postupovat přes nákupní taktiku. Zde se rozhodují činnosti střednědobého charakteru, jako např. tvorba dodávkových cest. Taktické cíle musí být konkretizovány z hlediska obsahu, časového horizontu, osobní odpovědnosti apod. Operativní plány, které zabezpečují strategické cíle, jsou nejpodrobnější a jsou definovány pro časový horizont nepřesahující jeden rok.

Základní čtyři části nákupní strategie:

- materiálová strategie,
- strategie nákupu informačních systémů,
- strategie řízení zásob,
- strategie dodavatelsko – odběratelských vztahů.

1.1.2 Organizace

Při organizaci nákupu v podniku je nutné hledat a činit správná rozhodnutí, zaměřená zejména na:

- pojetí funkce nákupu,
- míru a formu centralizace, případně decentralizace,
- umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku,
- vnitřní dělbu práce,
- řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům. [1]

Pro správné řízení nákupu je nutné mít k dispozici relevantní informace. [1]

1.1.2.1 Pojetí funkce nákupu

Tendence směřují k širšímu pojetí při uspokojování potřeb, tzn. provozní, výrobní, investiční aj. Rovněž podniky upřednostňují širší pojetí i servisních služeb, tzn. uskutečnění nejen prosté dodávky, ale plný hmotný i informační servis. Tedy vedle základní funkce nákupu se zvýrazňují i ekonomická kritéria podnikatelské efektivnosti a hlediska ekologická či etická. [1, 3]

Při organizaci nákupu je nutné uplatňovat zásadu vyloučení extrémů:

- mechanické přejímání cizích vzorů bez tvůrčí aplikace,
- neochota brát zřetel na zkušenosti.

Doporučuje se hledat kompromis, využívat zkušenosti a osvědčená řešení jiných s přihlédnutím k vlastním možnostem a potřebám. [1]

1.1.2.2 Centralizace a decentralizace

Míra centralizace či decentralizace se volí zpravidla s ohledem na důsledky hospodářských výsledků z dlouhodobého i krátkodobého hlediska. Ukazateli pro vhodnou volbu řešení jsou lepší předpoklady pro efektivnější hospodaření, snížení některých položek režijních nákladů, nebo zlepšení vztahů s dodavateli. [1, 3]

1.1.2.3 Umístění v organizační struktuře

Nákupní oddělení je nejčastěji součástí obchodního oddělení, případně obchodně-ekonomického úseku. Zejména v těžkém strojírenství a stavebnictví se lze setkat se situací, kdy je nákup jako podniková funkce součástí výrobního útvaru. Podstatnou složkou úspěšného plnění funkce nákupu je aktivní spolupráce se všemi útvary s cílem zvýšit ekonomickou, technickou a kvalitativní složku nákupního procesu. [1, 3]

1.1.2.4 Vztah k ostatním útvarům

Nákupní oddělení je prakticky v neustálém kontaktu se všemi útvary podniku. Proto rovněž nákupní aktivity musejí být koordinovány se všemi činnostmi podniku. Nejvíce problémový bývá vztah nákupu k výrobě. Nákup zde vyžaduje značné množství informací, musí proto neustále zkvalitňovat informační základnu. [1, 3]

1.1.3 Kontrola

„Účelem je získat jistotu, že plán je úspěšně realizován, a skrze zjišťování odchylek od plánu vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření k odstranění skutečných nebo potencionálních nežádoucích odchylek“[8].

Složitost a podrobnost plánů je však mnohdy taková, že znemožňuje manažerům účinně a pohotově reagovat na problémy. Pro kontrolu nákupního procesu jsou často vytvářeny speciální standardy. [1, 3] Kontrolní proces se v podstatě skládá ze tří kroků:

- stanovení standardů,
- měření vykonané práce vzhledem ke standardům,
- korekce odchylek od standardů či plánů. [1]

1.2 Marketing nákupu

Marketingové pojetí nákupu využívá analogické metody, aktivity a techniky. Počínaje výzkumem dodavatelů, rozhodováním o optimálním dodavateli, vyjednáváním o podmínkách dodávek (cenových, platebních, dodacích atd.). V tomto přístupu jsou stěžejní dlouhodobé partnerské, vzájemně výhodné vztahy. Z toho vyplývá pojetí nákupu, kde vzniká největší prostor pro autonomní rozhodování, neboť větší rozsah aktivit se přesouvá z operativy do strategického řízení. Jeho uspořádání v marketingových aktivitách ukazuje Obrázek 1.



Obrázek 1: Schéma uspořádání marketingových aktivit

Obecně se lze řídit těmito dominantními zásadami:

- při jakémkoli rozhodování či hodnocení ekonomických parametrů nákupu, je nutné zvážit jejich vliv/dopad na dlouhodobé strategické cíle firmy,
- nákup nesmí svým postavením v podniku být pouze pasivním článkem ve vztahu k technickým a výrobním útvarům, ale musí být zapojen do vrcholového strategického plánování v podniku,
- marketingové pojetí nákupu vyžaduje dokonalou informační základnu – je nutno získat a utřídit informace tak, aby byly jednoduše využitelné v rozhodování o nákupních podmínkách,

- marketingový přístup klade požadavky i na osobnost nákupce. Není to jen o provedení nákupu, ale je nutné, aby uměl jednat s partnery na trhu, aby měl technické, ekonomické, právní znalosti a zkušenosti,
- nákup v podniku musí prokazovat schopnost vidět vlastní postavení na trhu. Tedy vidět sebe sama jako jeden ze subjektů trhu,
- dodavatel je ústředním subjektem nákupního managementu. Předpokladem úspěchu je znalost dodavatelů, jejich ekonomické situace, silných a slabých stránek, jejich strategie apod.,
- plán nákupu je důležitým nástrojem i v tržním pojetí. Důležitým faktorem je jistá míra pružnosti plánu a schopnost citlivě a včasné reagovat na změny. [1,3]

1.2.1 Nákupní marketingový mix

V souvislosti s marketingovým podnikatelským přístupem se v podmínkách tržní ekonomiky staví nákupní marketingový mix na obdobnou úroveň marketingového mixu prodejního. [3]

Tento přístup obsahuje soubor nástrojů, které má nákup v podniku k dispozici pro plnění své funkce. Tyto nástroje jsou svou podstatou prakticky totožné s prodejním marketingovým mixem, nicméně jsou zde odlišnosti, které vyplývají z rozdílné funkce jejich využití. Jde především o soubory nástrojů, které jsou uvedeny dále. Jejich použití závisí na schopnostech a dovednostech nákupu v podniku. [3]

1.2.1.1 Informační mix

Správné a včasné informace jsou základním předpokladem pro jakékoli úspěšné rozhodování, nákupní rozhodování nevyjímaje. Informace o nakupovaných materiálech, výrobcích, službách apod. musí být komplexní, musí mít přesné a aktuální identifikační znaky. Důležité jsou nejen specifikace nakupovaného, ale také informace charakterizující dodavatele jako partnera, jeho přístup při dojednávání podmínek, vstřícnost při řešení změn, přístup ke krizovým či mimořádným situacím, likvidita apod. Důležitým zdrojem těchto informací je nákupní marketingové zpravodajství, vnitropodnikové informační zdroje a internet. [3]

1.2.1.2 Komunikační mix

Jedná se o činnosti podniku, které zaručují schopnost efektivně komunikovat jak s partnerskými útvary uvnitř podniku, tak s partnery vně podniku – dodavateli. Etická efektivní komunikace by měla probíhat prakticky neustále během realizovaného projektu. Avšak i po skončení je nutno sdílet určité informace, např. informace potřebné pro zhodnocení dané zakázky apod. [3, 6]

1.2.1.3 Dodavatelský mix

Jde o nákupní aktivity, které mají za cíl výběr optimálních dodavatelů pro uspokojení potřeb podniku v oblastech, které vyžadují nákup vstupů. Jde o to snažit se neustále vylepšovat parametry vzájemných vztahů. Předpokládá se stanovení přesných kritérií či postupů pro výběr dodavatele a také technická, ekonomická a propagační podpora. Cílem je zúročení péče a dlouhodobého partnerství, které se v praxi projeví nadstandartními vztahy a z toho vyplývajícími výhodami. [6]

1.2.1.4 Konkurenční mix

Jedná se o schopnost identifikovat konkurenční situaci u dodavatelů a tím podpořit správný výběr dodavatele. Tento mix je úzce propojen s dodavatelským mixem vysvětleným v předchozí kapitole. [3]

1.2.1.5 Mix nákupních podmínek, cenový a kontraktační mix

Je nutné, aby se nákup zabýval cenovou a kontraktační politikou, neboť kvalitní rozhodování při přípravě a uskutečňování nákupu do značné míry ovlivňuje finální ekonomické efekty firmy. Předpokladem správného rozhodování jsou aktuální a přesné informace, které nabízí soubor vzájemně si konkurujících potencionálních dodavatelů. Dále jsou to informace o výrobku, jeho vlastnostech, kvalitě, případných rabatech, dodacích a platebních podmínkách apod. Systém striktně požadující absolutní minimalizaci cen bez ohledu na další kritéria rozhodování nelze považovat za správný. [3, 6]

1.2.1.6 Výrobní mix

Vztahuje se k nakupovaným výrobkům v souvislosti s rozsáhlým souborem rozhodovacích aktivit týkajících se sortimentu i jednotlivých výrobků či služeb. Jde o rozhodovací aktivity v oblasti kvality každého jednotlivého výrobku a o šíři a hloubku sortimentu nakupovaných výrobků a služeb. Výchozí je rozhodování o výrobní variantě, jak je uskutečňována ve spolupráci s technickými, výrobními a obchodními útvary. Při rozhodování je nutno zohlednit technické, technologické, pracovní, ekonomické a obchodní ukazatele. Velice důležité je posouzení, zda je výsledné řešení v souladu s požadavkem odběratele finálního výrobku. [3]

1.2.1.7 Logistický a dodávkový mix

Při naplňování standardů tohoto mixu jsou uskutečňovány marketingové operace, které rozhodují o nákupních logistických podmínkách. Vychází od základních složek logistiky (dopravy, přepravy, manipulace) přes skladování a řízení zásob až po manažerské zabezpečení logistických procesů včetně sledování a kontroly. Při koncipování tohoto mixu je nutno komplexně pohlížet na problémy vznikající při volbě dodávkové cesty, dodavatelských článků, logistického zabezpečení dodávek, dodávkového režimu, řízení logistického systému apod. I zde však platí, že rozhodující prvek pro volbu optimální varianty je naplňování vrcholových strategických cílů firmy. [3]

1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních strategických nástrojů aplikovaných při analýze firemního prostředí. SWOT analýza je dnes poměrně rozšířeným nástrojem a často je aplikována také jako nástroj osobního rozvoje. Analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky společnosti, dále na příležitosti, které skýtá současný stav a situace a v neposlední řadě se orientuje také na hrozby, kterým musí společnost čelit. Pomocí analýzy lze mapovat fungování firmy a uvědomit si lépe souvislosti, které doposud nebyly vizualizovány. Dokáže zhodnotit fungování firmy, nalézt problémy, možnosti dalšího růstu a vztahy mezi nimi. Tyto vztahy pak lze využít jako výchozí bod při stanovení strategie a rozvoje firmy. Svoji oblibu získala mimo jiné také

pro jednoduchost použití a jasné přehledné výstupy, se kterými je možné bezprostředně začít pracovat. Důležitým aspektem je být při hodnocení realističtí a pečliví. Obrázky 2a a 2b graficky znázorňují uspořádání jednotlivých částí SWOT analýzy a jejich základní náplň. [8, 12]



Obrázek 2a: SWOT analýza [12]

1.3.1 Silné stránky

Při analýze silných stránek se jedná o určení vnitřních sil firmy. Je nutné se zamyslet nad tím, co firma dělá lépe než konkurence. Zvážit silné stránky jak z vnějšího pohledu, tak z vnitřního pohledu. Jak je firma vnímána zaměstnanci a jak ji vidí zákazníci, případně konkurence na trhu. [8, 12]

1.3.2 Slabé stránky

V této části se určují potenciální vnitřní slabiny firmy. Jde o to, v čem se firmě nedaří a v čem ostatní dosahují lepších výsledků. Opět je nutné nahlédnout na firmu

jak z vnějšího pohledu zákazníků, tak očima zaměstnanců firmy. Je dobré uvést všechny slabiny, i ty nepopulární. [8, 12]

1.3.3 Příležitosti

Jedná se o potenciální vnější příležitosti. Pokud v podniku nastane nedostatek nápadů k příležitostem, vycházíme ze silných stránek, kde hledáme možnosti pro další zlepšení. Podobným způsobem lze nahlédnout na slabé stránky. V tomto případě je potencionální příležitostí samotné odstranění slabé stránky věci. [8, 12]

1.3.4 Hrozby

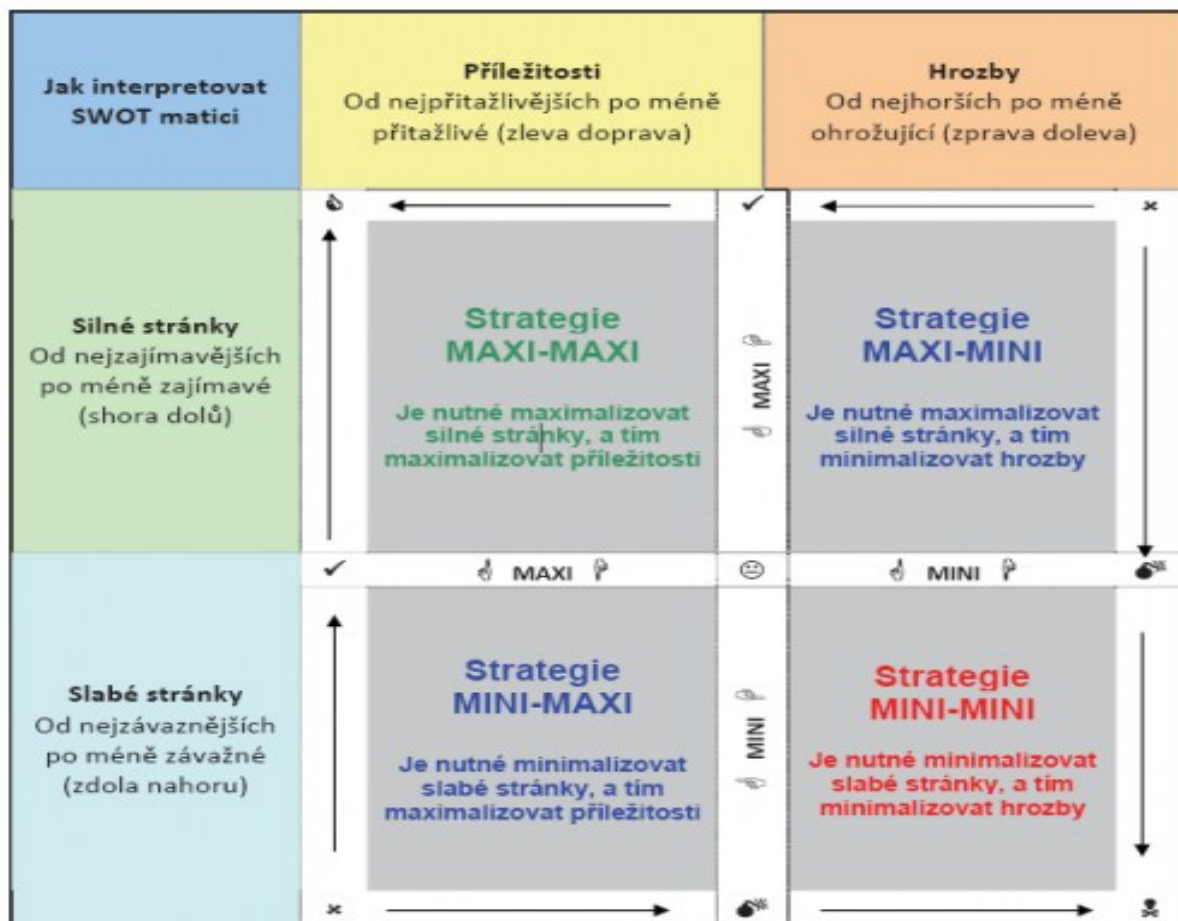
Hrozby představují oblast, která sebou přináší rizika. Pokud se nebudeme hrozbám intenzivně věnovat a systematicky je řídit a předcházet jim, mohou přerůst a mít závažný dopad na samotné fungování společnosti. [8, 12]

SWOT			
Přednosti	STRENGTHS (Silné stránky)	OPPORTUNITIES (Příležitosti)	
	MOŽNOSTI Podmínky, kterými jsme schopni úspěšnou realizaci cíle podpořit <i>Co nám to usnadní?</i>	PŘÍLEŽITOSTI co bude zlepšeno, čeho bude realizaci cíle dosaženo <i>Co se tímlepší?</i>	
Nedostatky	WEAKNESSES (Slabé stránky)	THREATS (Hrozby)	
	RIZIKA podmínky, které mohou dosažení cíle zmařit <i>Co nám to znesnadní?</i>	HROZBY které nás nutí realizovat, nebezpečné možnosti, které by nás čekaly <i>Co nás k tomu nutí?</i>	
Vnitřní		Vnější	

Obrázek 2b: Náplň SWOT analýzy [12]

1.3.5 Metodika vyhodnocení SWOT analýzy

K zajištění optimálních výstupů ze SWOT analýzy lze přistupovat několika strategiemi. Je nutné strategii volit v úzké návaznosti na výsledky. Obrázek 3 znázorňuje možné přístupy k práci s výsledky SWOT analýzy. [12]



Obrázek 3: Strategie interpretace SWOT analýzy [12]

PRAKTICKÁ ČÁST

2 PROFIL SPOLEČNOSTI

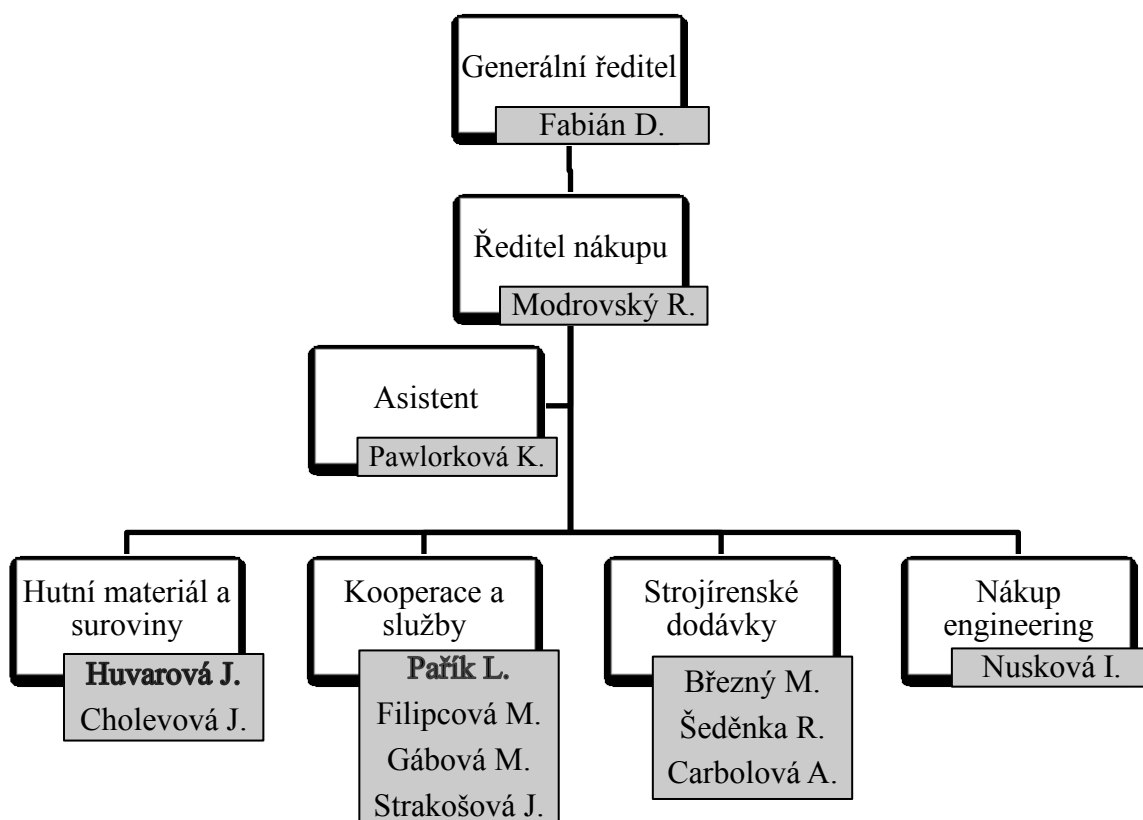
VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. je dceřinou společností akciové společnosti VÍTKOVICE, která patří k nejstarším hutnicko-strojírenským podnikům střední Evropy, jejíž vznik se datuje do roku 1828.

Je součástí skupiny společností VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. Tato skupina představuje jednu z nejvýznamnějších v oblasti těžkého strojírenství nejen v České republice, ale i ve střední Evropě. Celková organizační struktura této skupiny se nachází v Příloze A.

Základním obchodním strategickým cílem skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP je stát se lídrem ve vybraných segmentech strojírenské výroby v globalizovaném světě. Být nejen skupinou společností plně srovnatelných s předními světovými společnostmi svého druhu, ale determinovat trendy ve světovém měřítku v jednotlivých oborech. Pro svou profesionalitu, kvalitní a komplexní přístup k zajišťování požadavků klientů být vyhledávaným dodavatelem pod značkou VÍTKOVICE. [11]

2.1 Charakteristika společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. (dále jen VHM) je významná strojírenská společnost s vlastní výrobou oceli, která se zaměřuje na dodávky zejména v oblasti těžkých ocelových odlitků, opracovaných výkovků, zalomených hřídelí a dílů lodí, zařízení oceláren a válcoven, tvářecích zařízení a válcovaných obručí pro železniční průmysl. Své úsilí směřuje na zvyšování podílu výroby a dodávek strojírenských produktů s vysokou přidanou hodnotou. Společnost VHM při roční tržbě kolem 4,5 mld. Kč zaměstnává cca 1520 zaměstnanců (organizační struktura společnosti VHM se nachází v Příloze B). Organizační strukturu samotného oddělení nákupu znázorňuje Obrázek 4. [11]



Obrázek 4: Organizační struktura oddělení nákupu

2.1.1 Trhy a zákazníci

Společnost VHM působí na celosvětovém trhu, kde je konkurenceschopným hráčem. Přesto hlavní odběratelská základna operuje na Evropském trhu. K nejvýznamnějším zákazníkům lze řadit společnosti Alstom Group, SMS Meer, DOOSAN Škoda Power, VÍTKOVICE MECHANIKA a.s. a mnoho dalších. Grafické znázornění celosvětové působnosti společnosti VHM je patrné na Obrázku 5.



Obrázek 5: VHM na zahraničních trzích [10]

2.1.2 Předmět činnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.

Výrobní sortiment:

- ingoty,
- kované tyče, bloky a válcované kruhy,
- odlitky,
- lodní díly,
- výrobky pro energetiku,
- opracované strojní součásti.

Služby:

- engineering zařízení oceláren,
- engineering zařízení pro tváření kovů,
- engineering speciálních zařízení pro těžký průmysl. [11]

2.1.3 *Politika Kvality, Environmentu a BOZP*

Vrcholové vedení VHM prostřednictvím této politiky jakosti v souladu se strategickými cíli společnosti stanovuje rozhodující záměry pro neustálé zlepšování výkonnosti systému managementu kvality. Politika kvality vychází z vize a strategie vrcholového vedení a marketingových studií zajišťovaných výrobních oborů. Politika kvality je považována za prostředek vedoucí společnost ke zlepšování její výkonnosti. Certifikát systému managementu kvality dle standardu EN ISO 9001:2008 se nachází v Příloze C.

Vrcholové vedení VHM vyhláší svou environmentální politiku s přesvědčením, že bude kladně přijata všemi zaměstnanci, obchodními partnery, regionálními orgány státní správy a širokou veřejností. Cílem akciové společnosti je dosáhnout a udržovat v oblasti ochrany životního prostředí takové úrovně řídicí a organizační činnosti, která dovolí minimalizovat negativní vliv průmyslové činnosti na životní prostředí, a která se kladně projeví v jakosti produkce a v úrovni bezpečnosti práce. Společnost VHM je certifikována dle požadavků environmentálního managementu dle standardu EN ISO 14001.

Cílem VHM je zajistit takovou úroveň BOZP, aby byla při prováděných činnostech dosažena maximální míra bezpečnosti a ochrany zaměstnanců, pracovní pohoda a kultura práce. [11] Certifikát systému managementu bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci dle standardu OHSAS 18001 se nachází v Příloze D.

2.1.4 *Výrobní možnosti NS 320 Ocelárna*

Společnost VHM je globálním lídrem dodávek pro lodní průmysl, technologií pro hutní průmysl a všeobecné strojírenství. K dalším významným výrobkům strojírenské metalurgie patří turbínové a generátorové hřídele pro vodní elektrárny, hlavní hřídele těžných strojů a díly těžkých hydraulických lisů. Výrobní kapacita NS 320 Ocelárna je 200 000 tun za rok. [11]

Sortiment

- Kovářenské ingoty do hmotnosti 190 tun
- Bramové ingoty do hmotnosti 38 tun
- Kruhové ingoty do hmotnosti 23 tun
- Tekutá ocel pro vlastní slévárnu

Výrobní zařízení

- EOP č. 5 – 30 až 76 tun
- EOP č. 4 – 30 až 52 tun (není v provozu)
- EOP č. 3 – 16 až 25 tun (není v provozu)

Sekundární metalurgie

- Pánvová pec – 30 až 76 tun / rok
- Vakuování VD – 30 až 52 tun
- Zařízení OVK – max. 50 tun

Tato práce je zaměřena na přezkoumání nákupního systému společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s., konkrétně na NS 320 – Ocelárna. Toto středisko bylo vybráno z několika důvodů, kterými jsou:

- největší objem financí určených k nákupu.
- nejdražší nakupovaný materiál – cca 800 tun spotřebovaného materiálu denně.
- začátek výr. procesu – ocel a ingoty určené k dalším technologickým operacím. Toto podmiňuje nejvyšší míru požadované kvality.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

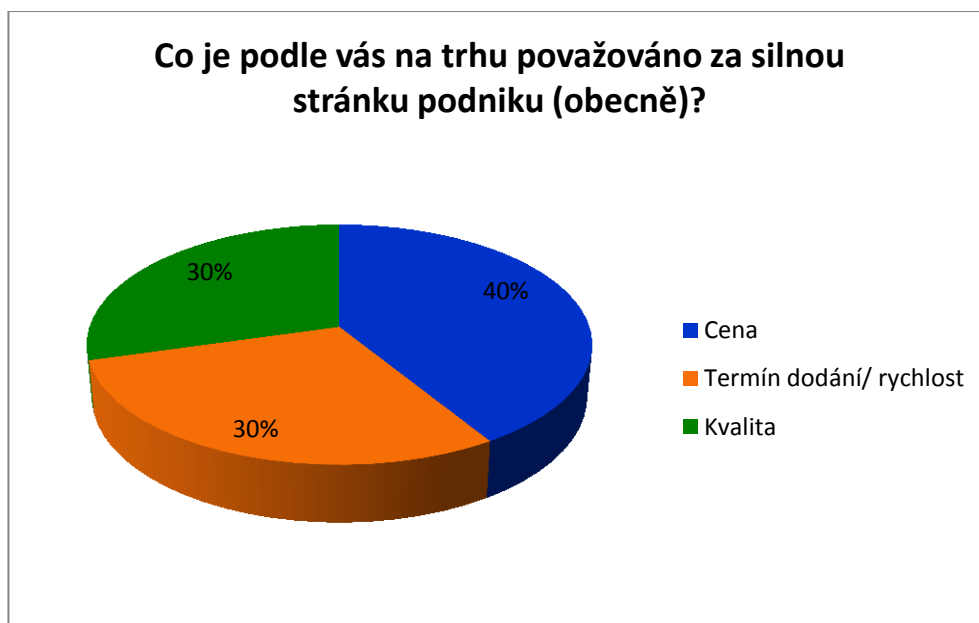
Analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky společnosti, dále na příležitosti, které nám skýtá současný stav a v neposlední řadě se orientuje na hrozby, kterým musí oblast nákupu čelit. Analýza přispěje k zobrazení souvislostí, které doposud nemusely být zřejmé. Tyto vztahy mohou být využity jako výchozí bod při stanovení strategie a rozvoje firmy.

Sběr informací, na základě kterých byla provedena SWOT analýza probíhal v několika krocích. Jednalo se jednak o nastudování interních dokumentů společnosti (veškeré QP-ISO týkající se procesu nákupu, směrnice, které upravují procesy od výběru dodavatelů až po hospodaření se šrotem), její výroční zprávy atd., tak dokumentů, které ovlivňují vnější prostředí podniku (seznam klientů VHM od nastudování jejich významnosti z hlediska objemů odběru po kvalitu vzájemných vztahů). Dalším významným dokumentem pro úspěšné provedení SWOT analýzy je výstup z dotazníkového šetření. Vzor dotazníku je uveden v Příloze E. V neposlední řadě jako podklad sloužila četná jednání s ředitelem nákupu a ostatními osobami zainteresovanými v procesu nákupu, tedy se specialisty a referenty nákupu.

3.1 SWOT analýza

Tato kapitola obsahuje výstup z dotazníkového šetření v oddělení Nákup společnosti VHM. Dotazník byl předložen celkem deseti respondentům, z toho dvěma specialistům nákupu a osmi referentům nákupu, jejich uspořádání ve firemní struktuře ukazuje Obrázek 4, specialisté nákupu jsou zvýrazněni tučně. Při vypracování dotazníků byla zajištěna anonymita respondentů, proto jsou data zpracována souhrnně.

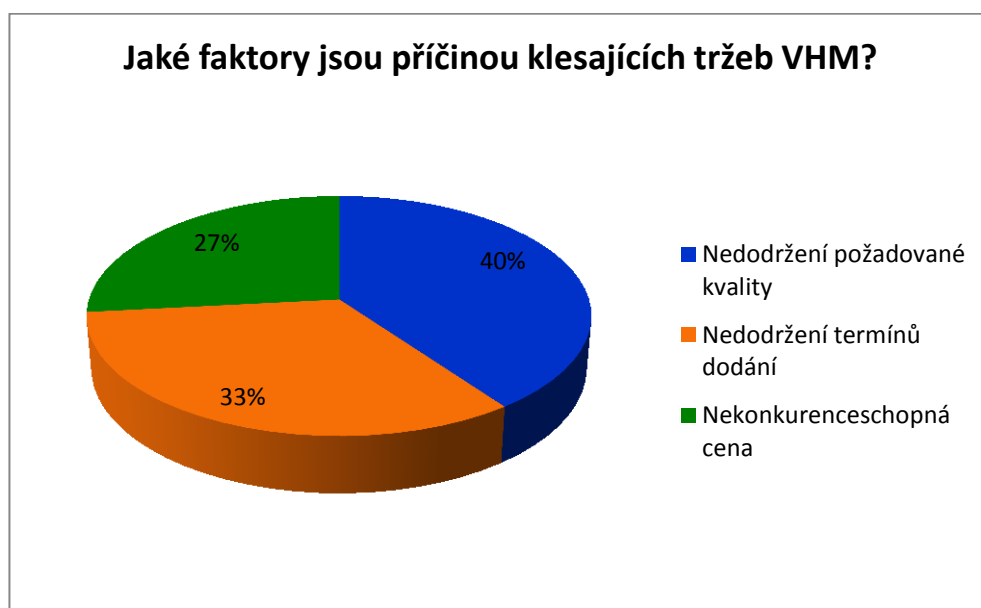
Jako první bylo provedeno šetření, které navádí směr požadovaných odpovědí a mapuje orientaci na trhu dotazovaných. Z tohoto důvodu byla otázka položena obecně.



Graf 1: Silné stránky obecně

Hodnocení: Z Grafu 1 je zcela zřejmé, že rozhodujícími faktory na trhu jsou dle respondentů konečná cena výrobku a schopnost dodat jej v požadované kvalitě ve sjednaných termínech.

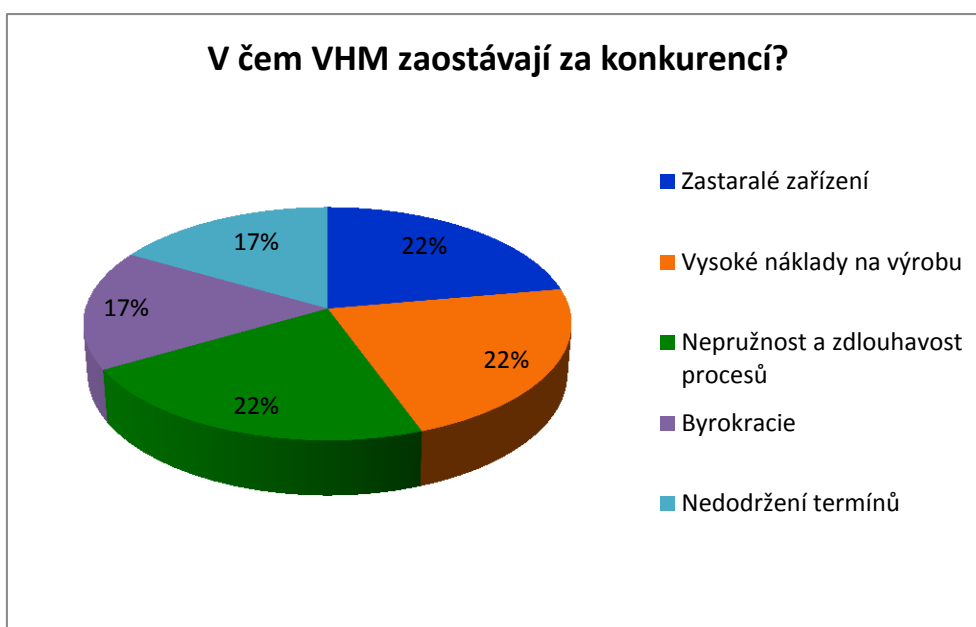
Následující Graf 2 popisuje názor dotazovaných na příčiny klesajících tržeb společnosti VHM, potažmo nevytíženost výroby z důvodu nedostatečného objemu získaných zakázek. Zde již byla respondentům otázka položena přímo.



Graf 2: Příčiny klesajících tržeb

Hodnocení: Jak je možné vidět, faktory, které ovlivňují klesající tržby společnosti VHM jsou prakticky totožné s předpokladem silného podniku na trhu. To pro VHM znamená kritickou situaci, která není dlouhodobě udržitelná a je jednoznačnou hrozbou, která může mít zásadní vliv na fungování společnosti.

Současnou situaci ve společnosti VHM potvrzuje následující graf. Otázka byla položena konkrétně a bez možnosti výběru. Graf 3, který interpretuje slabé stránky, resp. v čem společnost VHM zaostává za konkurencí je tedy složen z odpovědí, na které nebyli respondenti navedeni.

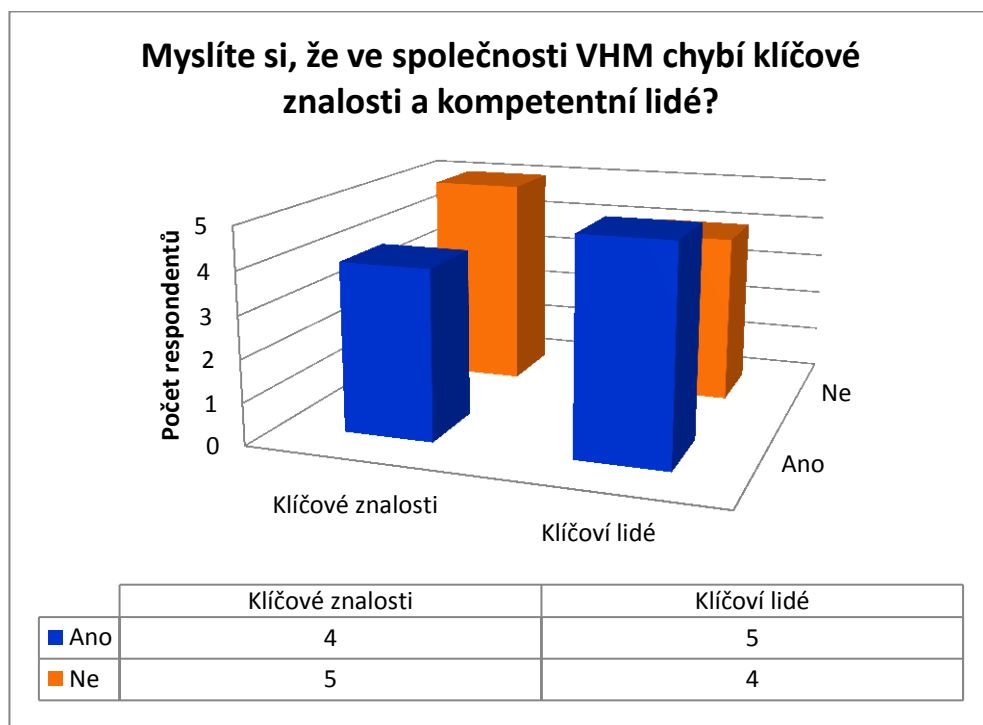


Graf 3: Slabé stránky VHM

Hodnocení: Graf 3 dokládá tvrzení, že VHM prochází kritickým obdobím, neboť zastaralé zařízení, zdoluhavost procesů a vysoké náklady na výrobu logicky vedou k faktorům uvedeným v Grafu 2, resp. jsou to faktory, které způsobují klesající tržby.

V následujících grafech jsou zobrazeny možné důvody, které přispívají k současné situaci ve společnosti VHM.

Graf 4 ukazuje nejistou situaci v oblasti lidských zdrojů.



Graf 4: Znalosti vs. lidé

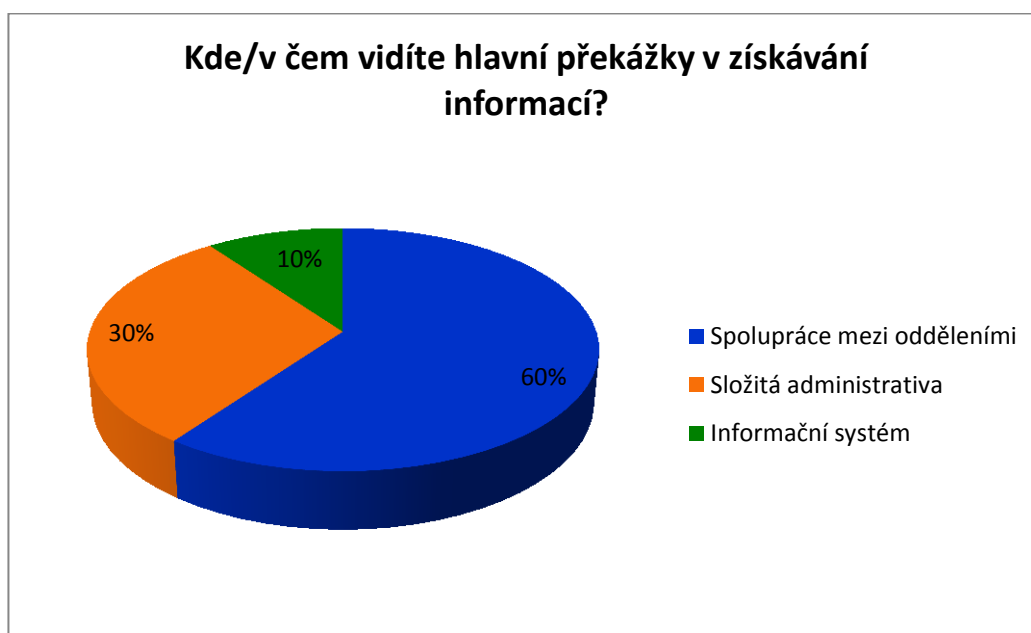
Hodnocení: Z grafu vyplývá, že zhruba polovina dotazovaných si myslí, že ve společnosti VHM chybí klíčoví lidé a znalosti.

Všichni dotazovaní se shodli, že se průběžně mění potřeby zákazníků, avšak stejných 100% respondentů odpovědělo, že na tyto skutečnosti nedokáží pružně reagovat. Výstup otázek zaměřených na hledání příčiny tohoto jevu je zobrazen v grafech 5 a 6.



Graf 5: Ukazatel efektivity vnitřní komunikace

Hodnocení: Z Grafu 5 vyplývá, že většina respondentů nepovažuje vnitřní komunikaci v podniku, za efektivní. Toto tvrzení dále rozvíjí Graf 6.



Graf 6: Překážky v komunikaci

Hodnocení: Celkem šest z deseti dotazovaných považuje za největší překážku komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Tento problém sebou přináší další následující krok a to je zbytečná, nebo složitá administrativa.

Základní strategií, která byla zvolena ke zjištění východisek z této situace je metoda MINI-MINI, tedy minimalizace slabých stránek pro minimalizaci hrozeb. Jelikož je tato práce zaměřena na marketingové pojetí nákupu, jako relevantní bylo zvoleno navrhnout přístup, jakým minimalizovat nepružnost/nejednoznačnost v procesech probíhajících v oddělení nákupu. Konkrétně o vylepšení spolupráce mezi odděleními, tedy odbourání zbytečné administrativy, nebo složité administrativy. Ve většině případů jde o zdlouhavé dotazování, vysvětlování, či nejednoznačnost v požadavcích, kompetencích a procesech. Dalším závažným zjištěním, které vyplývá z provedených zkoumání, je ztížená konkurenceschopnost způsobená vysokou cenou. Tento problém bude řešen navržením nového způsobu kalkulace výsledného produktu.

V kapitole 4 Navrhovaná zlepšení jsou uvedena doporučení, která vyplývají ze zjištěných skutečností v této kapitole.

4 NAVRHOVANÁ ZLEPŠENÍ

4.1 Změna způsobu kalkulace vysoce legovaných ocelí

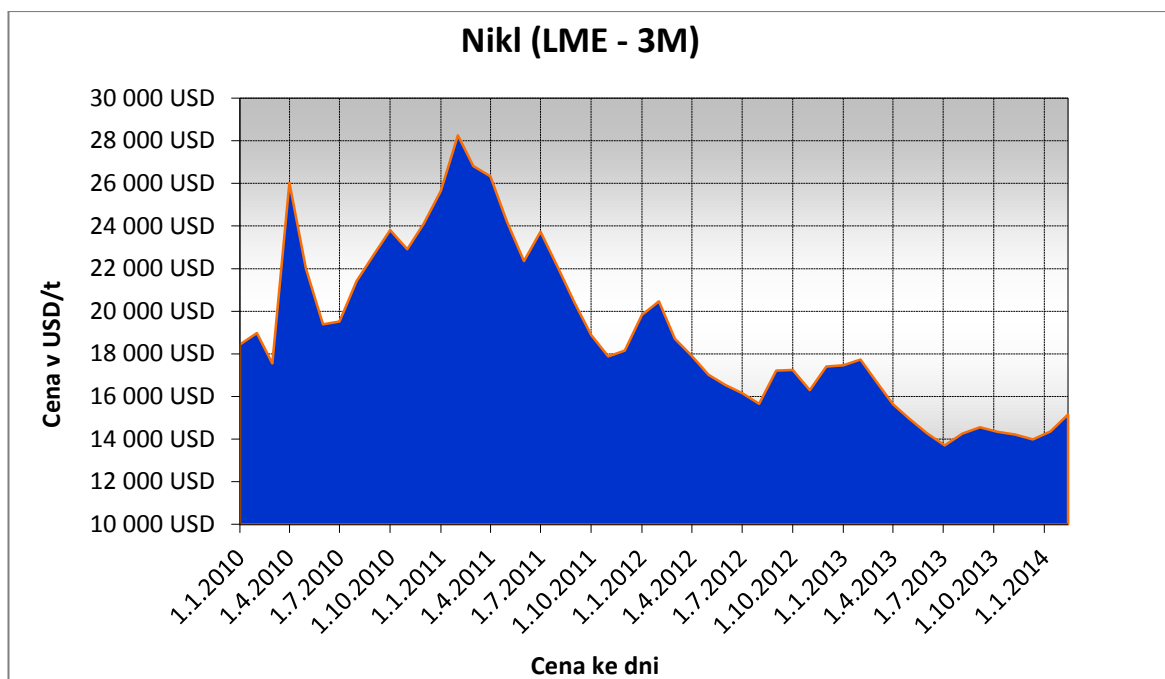
Pro příkladovou kalkulaci byla zvolena ocel 55NiCrMoV6, materiálový list viz Příloha F. Jedná se o nejběžněji vyráběnou nástrojovou legovanou ocel pro použití v metalurgii, tváření kovů, energetice. Používá se pro výrobky s dynamickým namáháním – zápustky, kovádla, buchary, oběžná kola turbín apod. Počet taveb oceli 55NiCrMoV6 ve VHM byl sestaven do Tabulky 1 i s historickým přehledem.

Tabulka 1: Počet taveb 2010 - 2014

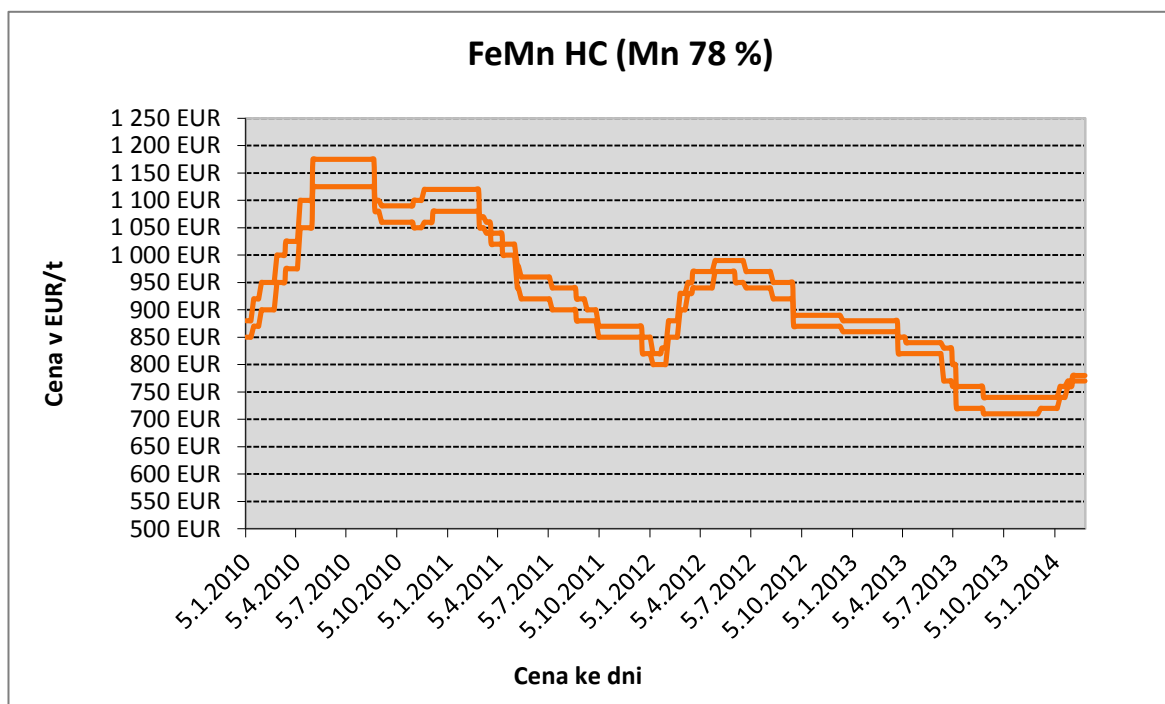
Ocel	Počet taveb 2010	Počet taveb 2011	Počet taveb 2012	Počet taveb 2013	Počet taveb do 02/2014	Počet taveb 2009 - 2014
55NiCrMoV6	31	46	42	20	2	146
27NiCrMoV15-6	32	5	2	0	0	40
28NiCrMoV8-5	0	1	4	4	0	15
33NiCrMoV14-5	1	1	2	0	0	4
27NiCrMoV11-6	0	2	2	0	0	4
56NiCrMoV7	2	1	0	0	0	3
26NiCrMoV14-5	0	2	0	0	0	2
20NiCrMoV14-6 mod	1	0	0	0	0	1
26NiCrMoV11-5	0	0	1	0	0	1

4.1.1 Vývoj cen surovin

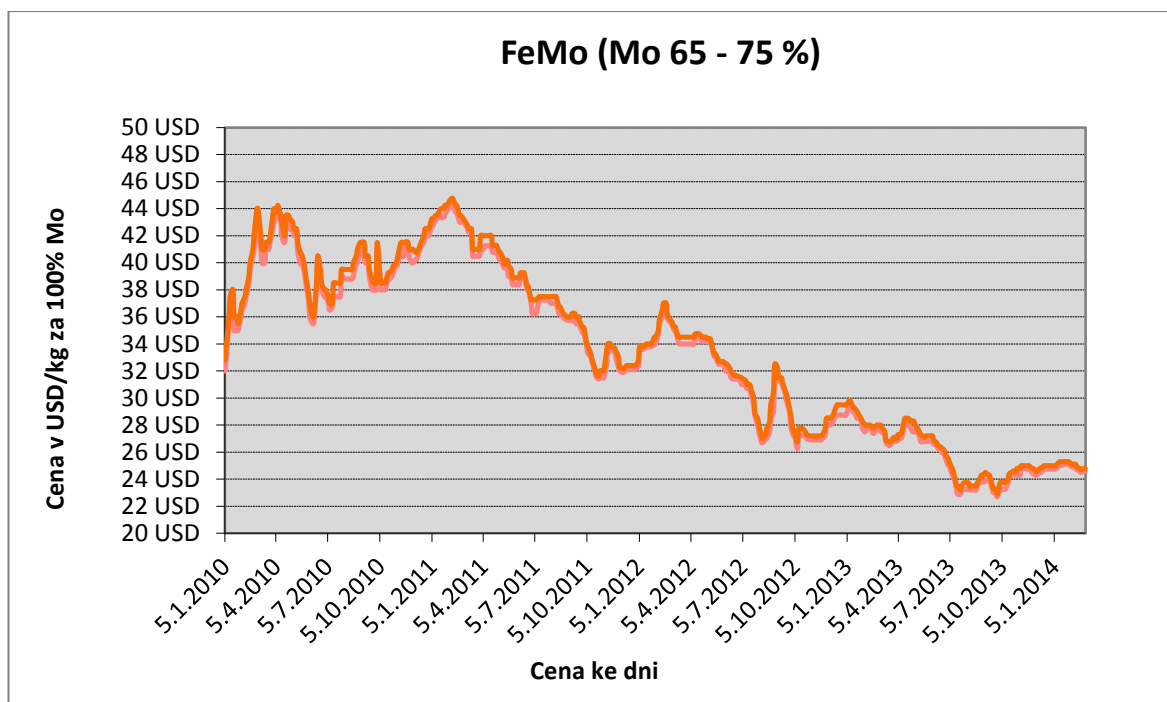
Vývoj cen niklu je ovlivněn děním na Londýnské burze kovů (LME), u dalších surovin použitých ve výzkumné části této práce se jedná o tržní ceny dané oficiálními ceníky dodavatelských společností. Přehled vývoje základních surovin ukazují Grafy 6, 7, 8, 9, 10 a Graf 11. Cena vstupních feroslutin a kovového šrotu je základním ukazatelem při kalkulaci cen materiálů.



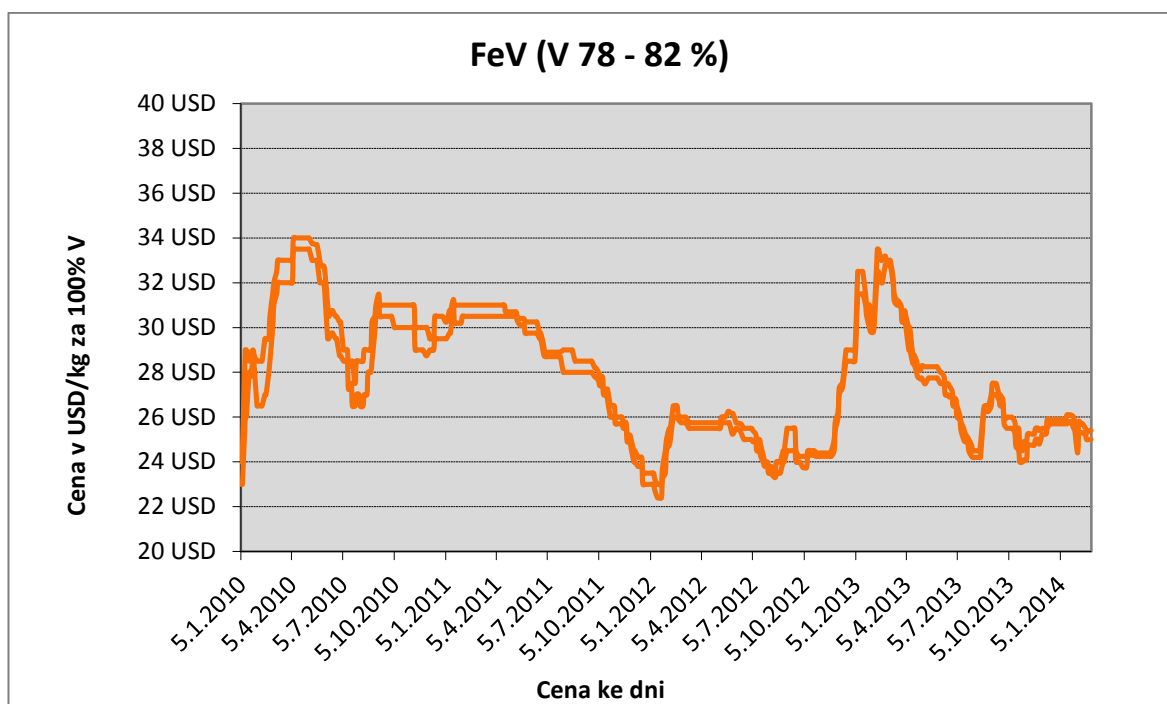
Graf 7: Vývoj ceny niklu



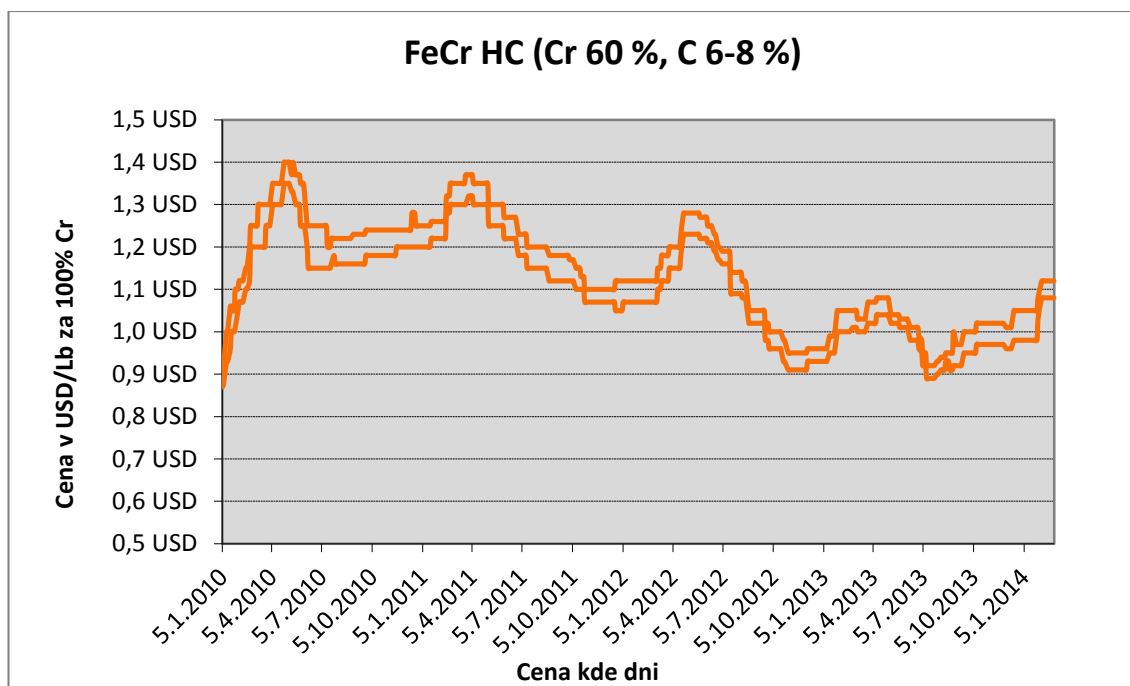
Graf 8: Vývoj ceny feroslitiny FeMn – cena za 100 % obsah prvku



Graf 9: Vývoj ceny feroslitiny FeMo – cena za 100% obsah prvku



Graf 10: Vývoj ceny feroslitiny FeV – cena za 100% obsah prvku



Graf 11: Vývoj ceny feroslitiny FeCr – cena za 100% obsah prvku

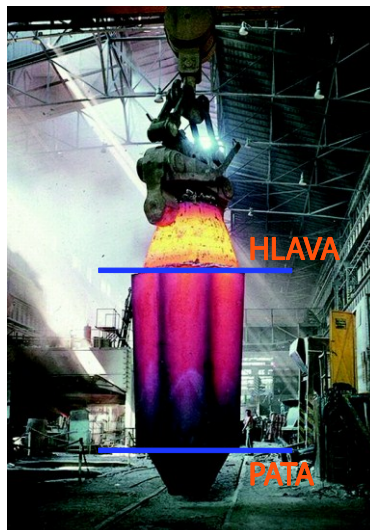
O nákupním pokynu na základě kvalifikovaného odhadu rozhoduje ředitel nákupu VHM. Vychází z plánovaných nákupů na daný rok, aktuálních skladových zásob, výrobního plánu a ekonomické situace.

4.1.2 Kalkulace

Nejvýraznější změnou je používání aktuálních tržních cen jako vstup do kalkulačního vzorce. V minulosti docházelo k plánování cen na rok dopředu na základě tržních zkušeností, šlo o velmi složitou a nepřesnou metodu, která nereagovala na situaci na trhu. Z tohoto důvodu vznikaly schodky mezi plánem a skutečným realizovaným nákupem. Tento jev se nutně projevil v koncové ceně, se kterou VHM soutěží na trhu.

Následující kalkulační vzorce ukazují rozdíl mezi původním a nově navrhovaným - ověřovaným přístupem ke kalkulaci materiálu ve společnosti VHM. Ve vzorcích je zohledněno, zdali se jedná o ingot nebo výrobek pro další zpracování, např. výkovek. Jelikož u ingotu po odlití nedochází k dalšímu mechanickému zpracování (např. dělení materiálu), nelze ve vzorci kalkulovat s položkou vratný šrot.

Tuto položku lze započítat pouze v případě, kdy je od ingotu oddělena minimálně jeho hlava a pata (označeno na Obrázku 6). Objem oddělených částí se pohybuje v rozmezí 30% až 50% z celkového objemu. Pro kalkulaci bylo na základě kvalifikovaného odhadu počítáno se 40% vratného šrotu, tedy 400kg na tunu oceli.



Obrázek 6: Ingot

4.1.2.1 Metodika výpočtu pro kalkulaci ingotů

Při stanovování ceny komodit bylo použito výpočtu, který vychází z použitých surovin pro výrobu oceli. Objem a kvalita surovin požadovaných pro konkrétní druh vyráběné oceli je stanovena materiálovým listem, který je uveden v Příloze F. Tabulka 2 přehledně zobrazuje vstupy a metodiku výpočtu.

Tabulka 2: Metodika výpočtu pro ingoty

NÁZEV KALKULOVANÉHO MATERIÁLU				
Kovový odpad	Název materiálu vsázky pro výrobu oceli	Hmotnost komodity na tunu oceli [Kg/t] dle technické specifikace druhu oceli. Ve výpočtu označeno jako X.	Cena komodity za tunu [Kč/t] daná vývojem na burze komodit a ceníky dodavatelských společností. Ve výpočtu označeno jako Y.	Cena komodity za patřičný objem [Kč]. Daná výpočtem $Z=(Y/1000)*X$
Feroslitiny				
Nekovové přísady				
		Cena vsázky celkem [Kč/t]	Suma Z	

Z důvodu dodržení obchodního tajemství jsou vstupy označeny souhrnnými názvy a jedná se pouze o kalkulaci materiálových vstupů. V ceně nejsou zahrnuty režijní náklady, odpisy aj.

4.1.2.2 Kalkulace ingotů

Kalkulaci ingotů se zabývá Tabulka 3, která zobrazuje původní přístup ke kalkulaci materiálu pro ingoty. Jako vstupy tedy slouží roční plánované ceny komodit za tunu.

Tabulka 3: Původní přístup ke kalkulaci materiálu

INGOTY – PLÁNOVANÉ CENY KOMODIT				
	Název komodity	Hmotnost komodity na tunu oceli [Kg/t]	Cena komodity za tunu [Kč/t]	Cena komodity za patřičný objem [Kč]
Kovový odpad	Nelegovaný odpad (třísky, brikety, kusový odpad)	430,00	5 500,00	2 365,00
	Legovaný odpad (třísky, brikety, kusový odpad)	620,00	7 000,00	4 340,00
Feroslitiny	FeMn	12,00	23 100,00	277,20
	FeMo	5,50	432 000,00	2 376,00
	FeV	1,20	350 000,00	420,00
	FeCr	21,00	30 000,00	630,00
	Nikl - katodový	11,00	347 500,00	3 822,50
	Nekovové přísady	100,00	10 000,00	1 000,00
	Suma	1 200,70	1 205 100,00	15 230,70
Cena vsázky celkem [Kč/t]				15 230,70

Tabulka 4 zobrazuje navrhovaný přístup ke kalkulaci materiálu pro ingoty, který je ověřován. Jako vstupy tedy slouží tržní ceny feroslitin, cena kovového odpadu daná ceníky dodavatelských společností a cena ostatních komodit daná vývojem na LME.

Tabulka 4: Ověřovaný přístup ke kalkulaci materiálu

INGOTY – TRŽNÍ CENY KOMODIT				
	Název komodity	Hmotnost komodity na tunu oceli [Kg/t]	Cena komodity za tunu [Kč/t]	Cena komodity za patřičný objem [Kč]
Kovový odpad	Nelegovaný odpad (třísky, brikety, kusový odpad)	430,00	6 500,00	2 795,00
	Legovaný odpad (třísky, brikety, kusový odpad)	620,00	8 500,00	5 270,00
Feroslitiny	FeMn	12,00	19 465,00	233,58
	FeMo	5,50	348 295,00	1 915,62
	FeV	1,20	420 096,00	504,12
	FeCr	21,00	24 540,00	515,34
	Nikl - katodový	11,00	310 245,00	3 412,70
	Nekovové přísady	100,00	10 000,00	1 000,00
	Suma	1 200,70	1 147 641,00	15 646,35
Cena vsázky celkem [Kč/t]				15 646,35

Vyhodnocení:

Tabulka 5: Vyhodnocení kalkulace ingotů

VYHODNOCENÍ KALKULACE INGOTŮ	
	Cena vsázky celkem [Kč/t]
Kalkulace – plánované ceny (původní přístup)	15 230,70
Kalkulace – tržní ceny (ověřovaný přístup)	15 646,35
Rozdíl hodnot: ověřovaný přístup - původní přístup [Kč/t]	
	415,65

Ověřovaný nový přístup ke kalkulaci ingotů zdraží tunu oceli o 415,65 Kč, tj. o 2,7%. Tento nárůst ceny nelze akceptovat, neboť společnost VHM není schopna jinými metodami tento nárůst kalkulované ceny za materiál u dále nezpracovaných ingotů kompenzovat. Výpočtem tedy bylo ověřeno, že z původního přístupu k oceňování tuny oceli vychází nižší hodnota koncové ceny, která je pro účast ve výběrových řízeních stěžejní. Dochází zde však ke zkreslení reálné situace, neboť plánované ceny nezobrazují reálný stav trhu a nereflktují na jeho změny.

4.1.2.3 Metodika výpočtu pro kalkulaci dále zpracovaného ingotu

Možným přístupem ke snížení ceny kalkulovaného materiálu je řezání hlavy a paty ingotů (viz Obrázek 6), čímž dojde k získání odděleného materiálu, který je nazýván vratný šrot. Tato varianta byla navržena k projednání v rámci VHM. Kalkulace tohoto přístupu je uvedena dále. Tabulka 6 zobrazuje způsob výpočtu jednotlivých hodnot pro kalkulaci dále zpracovaného ingotu.

Tabulka 6: Metodika výpočtu pro dále zpracované ingoty

NÁZEV KALKULOVANÉHO MATERIÁLU				
Kovový odpad	Název materiálu vsázky pro výrobu oceli	Hmotnost komodity na tunu oceli [Kg/t] dle technické specifikace druhu oceli. Ve výpočtu označeno jako X.	Cena komodity za tunu [Kč/t] daná vývojem na burze komodit a ceníky dodavatelských společností. Ve výpočtu označeno jako Y.	Cena komodity za patřičný objem [Kč]. Daná výpočtem $Z=(Y/1000)*X$
Ferolitiny				
Nekovové přísady				
	Suma	Suma	Suma	Suma Z
	Vratný šrot	X	Y	Suma Z1
		Cena vsázky celkem [Kč/t]		Suma Z - Z1

4.1.2.4 Kalkulace dále zpracovaného ingotu

Tabulka 4 zobrazuje původní přístup ke kalkulaci materiálu pro kusy, které budou dále zpracovány (kování, řezání, opracování apod.). Z tohoto důvodu vstoupí do výpočtu tzv. vratný šrot. Jedná se o materiál, který se získá z dále zpracovaného ingotu a fyzicky zůstává v podniku, jeho množství závisí na zvolené technologii zpracování. Pro tento výpočet byl objem vratného šrotu stanoven na 40% objemu ingotu, tedy 400 kg z jedné tuny. Jako vstupy slouží plánované ceny komodit za tunu.

Tabulka 7 zobrazuje původní přístup ke kalkulaci materiálu pro kusy, které budou dále zpracovány (kování, řezání, opracování apod.), jež je ověřován.

Tabulka 7: Původní přístup ke kalkulaci materiálu pro dále zpracované součásti

DÁLE ZPRACOVANÝ MATERIÁL (VÝKOVEK apod.) - ZAPOČÍTÁN VRATNÝ ŠROT				
	Název komodity	Hmotnost komodity na tunu oceli [Kg/t]	Cena komodity za tunu [Kč/t]	Cena komodity za patřičný objem [Kč]
Kovový odpad	Nelegovaný odpad (třísky, brikety, kusový odpad)	430,00	5 500,00	2 365,00
	Legovaný odpad (třísky, brikety, kusový odpad)	620,00	7 000,00	4 340,00
Feroslitiny	FeMn	12,00	23 100,00	277,20
	FeMo	5,50	432 000,00	2 376,00
	FeV	1,20	350 000,00	420,00
	FeCr	21,00	30 000,00	630,00
	Nikl - katodový	11,00	347 500,00	3 822,50
	Nekovové přísady	100,00	10 000,00	1 000,00
	Suma	1 200,70	1 205 100,00	15 230,70
	Vratný šrot	400,00	7 000,00	2 800,00
Cena vsázky celkem [Kč/t]				12 430,70

Tabulka 8 zobrazuje navrhovaný přístup ke kalkulaci materiálu pro dále zpracované ingoty např. kování, řezáním apod., který je ověřován. Jako vstupy slouží tržní ceny feroslitin, cena kovového odpadu daná ceníky dodavatelských společností a cena ostatních komodit daná vývojem na LME stejně jako u původního přístupu.

Tabulka 8: Ověřovaný přístup ke kalkulaci materiálu pro dále zpracované součásti

DÁLE ZPRACOVANÝ MATERIÁL (VÝKOVEK apod.) - ZAPOČÍTÁN VRATNÝ ŠROT				
	Název komodity	Hmotnost komodity na tunu oceli [Kg/t]	Cena komodity za tunu [Kč/t]	Cena komodity za patřičný objem [Kč]
Kovový odpad	Nelegovaný odpad (třísky, brikety, kusový odpad)	430,00	6 500,00	2 795,00
	Legovaný odpad (třísky, brikety, kusový odpad)	620,00	8 500,00	5 270,00
Feroslitiny	FeMn	12,00	19 465,00	233,58
	FeMo	5,50	348 295,00	1 915,62
	FeV	1,20	420 096,00	504,12
	FeCr	21,00	24 540,00	515,34
	Nikl - katodový	11,00	310 245,00	3 412,70
	Nekovové přísady	100,00	10 000,00	1 000,00
	Suma	1 200,70	1 147 641,00	15 646,35
	Vratný šrot	400,00	8 500,00	3 400,00
Cena vsázky celkem [Kč/t]				12 246,35

Vyhodnocení:

Tabulka 9: Vyhodnocení kalkulace dále zpracovaných ingotů

VYHODNOCENÍ KALKULACE DÁLE ZPRAC. INGOTŮ	
	Cena vsázky celkem [Kč/t]
Kalkulace bez položky vratný šrot (původní přístup)	12 430,70
Kalkulace s položkou vratný šrot (ověřovaný přístup)	12 245,35
Rozdíl hodnot: ověřovaný přístup - původní přístup [Kč/t]	-185,35

Srovnáním ověřovaného nového přístupu a starého výpočtu ukazuje zlevnění výsledné ceny tuny oceli o 183,35 Kč, tj. o 1,5%.

Hlavní podíl na tomto snížení ceny má položka vratný šrot. Tj. využitelný zbytek legované oceli, který lze použít do další tavby. Obsahuje legující prvky jako Ni, Mo, Mn, a proto byla na základě tržních cen stanovena cena vratného šrotu na 8500 Kč/t. Další výhodou tohoto způsobu určování ceny tuny oceli je jeho aktuálnost vzhledem k situaci na trhu. Jelikož jsou ceny vstupů stanovovány na základě tržních cen uvedených komodit na LME, nebo ceníky dodavatelských společností lze prohlásit, že cena odráží reálný stav na trhu.

Denní pohyb tržních cen se pohybuje oběma směry. Při klesajícím trendu se stanou ceny komodit pro VHM ještě výhodnější. Druhý efekt tohoto trendu je, že zákazník uvidí práci s aktuálními tržními daty, což přispívá k důvěryhodnosti ceny stanovené společností VHM. V opačném případě, tedy bude-li trend vývoje ceny rostoucí, zasáhne růst cen současně i konkurenční společnosti.

4.2 Organizace nákupních aktivit

4.2.1 Změna v procesech předávání informací

Jak definuje požadavek komunikačního a informačního mixu na činnosti podniku s těmito požadavky spojené, je nutné zaručit schopnost efektivně komunikovat s partnerskými útvary jak uvnitř podniku, tak s partnery vně podniku, tedy dodavateli. Informace o nakupovaných materiálech, výrobcích, službách apod. musí být komplexní, musí mít přesné a aktuální identifikační znaky. Důležité jsou nejen specifikace nakupovaného, ale také informace charakterizující dodavatele jako partnera. [3]

Na základě těchto předpokladů, na základě skutečností zjištěných dotazníkovým šetřením a po poradě s ředitelem nákupu bylo rozhodnuto o navržení nového způsobu vyplňování dokumentu Návrh kupní smlouvy.

4.2.1.1 Současný stav

Na následujícím dokumentu je červeným rámem zvýrazněna oblast doporučení (viz Obrázek 7), tedy oblast navrhovaných změn. Tato oblast byla vybrána z toho důvodu, že její náležitosti jsou závislé na druhu materiálu a způsobu nakládání s ním. Tyto požadavky definují Materiálové, technické a dodací podmínky příslušné suroviny (viz Příloha G).

Při návrhu kupní smlouvy nejsou v současném přístupu využívány moderní postupy k tvorbě dokumentů. Informace obsažené v oblasti zájmu jsou vyplňovány ručně, v textovém editoru. Tento způsob sebou přináší řadu nevýhod. Jedna z nejvýznamnějších je zdlouhavost tohoto procesu. Další nedostatky mohou vzniknout vlivem lidského faktoru při práci s daty. Ověřením cca 100 kupních smluv do minulosti bylo také zjištěno, že důležité informace, které jsou stěžejní pro jednoduchou a efektivní komunikaci, jsou mnohdy v dokumentech umístěny na různých místech. Tato skutečnost snižuje přehlednost dokumentu.

VÍTKOVICE

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.
NÁVRH KUPNÍ SMLOUVY



1/4

Číslo: [REDACTED]

33014Z2043

Kupující:

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.
Ruská 2887/101
Vítkovice
703 00 Ostrava
Česká republika
Společnost zapsaná v obchodním rejstříku Krajského
soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 2486
IČ: 25877950 DIČ: CZ25877950

Prodávající:

VÍTKOVICE REVMONT a.s.
Ruská 2887/101
706 02 Ostrava - Vítkovice
Česká republika

IČ: 25828258

DIČ: CZ25828258

Bankovní spojení:

Komerční banka a.s., pobočka Ostrava
Nádražní 12
730 01 Ostrava 1
Číslo účtu: 27-5539290227/0100
IBAN: CZ77 0100 0000 2755 3929 0227
SWIFT: KOMB CZ PPXXX

Vyřizuje:

Jana Huvarová

Telefon.:

+420 595 955 559

Mobilní telefon:

+420 595 954 224

Fax:

E-mail:

jana.huvarova@vitkovice.cz

Místo určení/dodání: VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s., 470 Nákup VSTUP 18, Ocelárna II, sklad 321 p. Glos tel. 595954921

Dodací podmínka: DDU, VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s., Ostrava-Vítkovice dle INCOTERMS 2010

Pol. Specifikace č.	Žádaná dodací lhůta	Množství	Cena USD
------------------------	------------------------	----------	-------------

Dle výsledků e-aukce č. 11/2014 z 15. 1. 2014 objednávané :

1. Ferovanad 124000139946		0,10 t	0,100
------------------------------	--	--------	-------

Chemické složení : V min. 75 %, Si max. 0,8 %, Al max. 2,0 %, C max. 0,10 %, P max. 0,05 %, S max. 0,05 %

Kusovost : 10 - 50 mm, zabezpečeno proti zvlhnutí

Cena : 25,90 USD/kg 100 % V, cena bez DPH

Termín dodávky : 21.-22.1. 2014.

Balení : big bag nebo sudy na dřevěných paletách

Fakturace : faktura-daňový doklad, dodavatel je povinen doručit fakturu ve dvojím vyhotovení odběrateli do 5 dnů od jejího vystavení. Zboží bude účtováno v USD.

Splatnost : 90 dnů ode dne zdanitelného plnění na účet uvedený ve faktuře.

Dodací podmínky : Odběratel požaduje současně s dodávkou doručit dodací list, který musí obsahovat chemickou analýzu (včetně atestu výrobce), brutto a netto váhu dodávaného zboží, přesnou adresu místa určení a poznámku "Plnění pro Revmont", označení zboží. Na všech dokladech je povinen uvádět číslo kupní smlouvy (objednávky). Materiál je nutno dodat suchý zabezpečený proti zvlhnutí. Prodávající avizuje expedici zboží odběrateli telefonicky nebo faxem na č. 595952323 nebo e-mailem.
Vykládka zboží ve skladu 321 : auty - pondělí-pátek 6-13 hod.

Reklamace : Kupující je povinen vady množství a zjevné vady jakosti reklamovat u prodávajícího ihned po zjištění nejpozději však do 2 dnů od zjištění. Skryté vady je kupující povinen reklamovat nejpozději do 14 dnů od data převzetí zásilky. Bez souhlasu prodávajícího nemůže kupující nakládat s reklamovaným zbožím. Při množstevní reklamaci bude zásilka převážena na elektronické váze za přítomnosti zástupce určeného prodávajícím a zjištěná hmotnost doložená vážním listkem elektronické váhy bude určující pro fakturaci.
Reklamaci kvality provádí kupující na základě odběru vzorku, který bude rozhodující pro stanovení výše vadného plnění a případné změny ceny. V případě, že prodávající nesouhlasí s výsledky uvedenými v reklamačním protokolu, má právo na svoje náklady pozvat nezávislou organizaci.

Tuto smlouvu lze měnit pouze písemným ujednáním po dohodě obou stran označeným jako dodatek smlouvy podepsaný oběma stranami. Smlouva nabývá účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami včetně Všeobecných podmínek, které jsou její součástí. Návrh kupní smlouvy zasíláme ve dvojím vyhotovení, z nichž jedno po podpisu zašlete zpět na naši adresu.

Obrázek 7: Původní vzhled Návrhu kupní smlouvy

GENEROVÁNO INTERNÍM SYSTÉMEM

OBLAST DOPORUČENÍ

4.2.1.2 Navrhovaná doporučení

V této kapitole bude v jednotlivých krocích popsán a vysvětlen navrhovaný přístup k tvorbě dokumentu Návrh kupní smlouvy. Struktura celého dokumentu je uvedena v Příloze H.

Prvotní a zásadní změnou je převedení samotné tvorby dokumentu z textového editoru do programu Adobe Acrobat®, tedy do přenosného formátu dokumentů PDF. Toto opatření omezuje možnost úpravy dokumentu v souvislosti s textem, který má zůstat neměnný a určuje přesnou strukturu. Tedy na každém dokumentu se bude příslušná informace nacházet na témže místě. Na Obrázku 8 je zobrazena oblast doporučení, kterou definuje Obrázek 7.

Dle výsledku e-aukce č.: z objednávané:

Cena bez DPH Termín dodávky: Chemické složení:

Kusovost: Balení:

Fakturace: Splatnost:

Faktura - daňový doklad. Dodavatel je povinen doručit fakturu ve dvojím vyhotovení odběrateli do 5 dnů od jejího vystavení.

Dodací podmínky:

Odběratel požaduje současně s dodávkou doručit brutto a netto váhu dodávaného zboží, přesnou doklady je povinen uvádět číslo kupní smlouvy (objednávky). Materiál je nutno dodat suchý – zabezpečený proti zvlhnutí. V případě dodání zboží v porušených obalech (roztržené, nebo nedostatečně opravené Big Bagy), má odběratel právo z důvodu bezpečnosti při vykládce vrátit zboží zpět. Prodávající avizuje expedici zboží odběrateli telefonicky nebo faxem na č. 595952323 nebo e-mailem. Vykládka zboží ve skladu 321: auty (Pondělí až pátek 6:00 až 13:00)

Reklamační:

Kupující je povinen vady množství a zjevné vady jakosti reklamovat u prodávajícího ihned po zjištění nejpozději do 14 dnů od data převzetí zásilky. Bez souhlasu prodávajícího nebude zásilka převážena na elektronické vážení. Vážním listkem elektronické váhy bude určen, který bude rozhodující pro stanovení výše vady. Uvedenými v reklamačním protokolu, má právo na smlouvu.

Příloha 1 Příloha 3

Příloha 2 Příloha 4

Jedno potvrzené vyhotovení nám prosím zašlete na naši adresu do 10 dnů od doručení.

Obrázek 8: Oblast doporučení

Dalšími základními kroky je celkové zpřehlednění a zjednodušení tvorby tohoto dokumentu. Výše zmiňovaný Obrázek 8 rovněž ukazuje novou strukturu dokumentu, včetně barevného rozlišení polí, které jsou specificky vyplněny pro každý druh nakupovaného sortimentu. Také jsou již v dokumentu předvyplněny nejčastější kombinace požadovaných položek. Tyto pole umožňují změny pouze v textu, nikoli v jejich umístění v dokumentu.

Díky tvorbě dokumentů v programu Adobe Acrobat® je možné umístit do paměti jednotlivé nakupované suroviny a využívat této databáze k automatickému vyplnění Návrhu kupní smlouvy.

Postup práce s dokumentem je následující:

Krok č. 1: doplnění čísla aukce, výběr data aukce z vyskakovacího kalendáře (viz Obrázek 9).

Dle výsledku e-aukce č.: 11/2014

Cena bez DPH

Kusovost:

Fakturace:

Faktura - daňový doklad. Dodavatel je povinen doručit fakturu ve dvojnásobném vyhotovení odběrateli do 5 dnů od jejího vystavení

Účtováno v (kód)

Číslo aukce

Vyskakovací kalendář

Obrázek 9: Doplnění čísla aukce a data

Krok č. 2: výběr objednávané suroviny (viz Obrázek 10). Program umožňuje prakticky neomezenou velikost databáze. Pro účely této práce byly zaneseny data dvou surovin.

z 15.1.2014

objednáváme:

Chemické složení

Ferovanad - FeV

Ferochrom C800 - FeCr HC

Otevírací nabídka objednávaných surovin

Obrázek 10: Výběr objednávané suroviny

Výběrem požadované suroviny dojde k řadě automatizovaných kroků (viz Obrázek 11). V podstatě dojde k doplnění veškerých informací, jejichž vyplňování může být pro příslušný druh automatizováno. Pro každou surovinu je automatické vyplňování specifikováno dle požadovaných náležitostí.

Dle výsledku e-aukce č.: 11/2014 z 15.1.2014 objednávané: Ferrovanad - FeV

Cena bez DPH: USD/kg 100% V Termín dodávky: Chemické složení: V min. 75%; Si max. 0,8%; Al max. 2,0%; C max. 0,10%; P max. 0,05%; S max. 0,05%

Kusovost: 10 - 50 mm, bez prachových podílů Balení: Big bag, nebo sudy na dřevěnných paletách, zabezpečit proti zvlhnutí

Fakturace: Faktura - daňový doklad. Dodavatel je povinen doručit fakturu ve dvojnásobném vyhotovení odběrateli do 5 dnů od jejího vyhotovení Splatnost: 90 dnů ode dne zdanitelného plnění na účet uvedený ve faktuře

Účtováno v (kód měny): USD

Automatické doplnění dat v souvislosti na zvolené surovině.

Obrázek 11: Automatické doplnění informací

Krok č. 3: doplnění koncové ceny bez DPH a výběr data termínu dodání z vyskakovacího kalendáře (viz Obrázek 12).

Dle výsledku e-aukce č.: 11/2014 objednávané: Ferrovanad - FeV

Cena bez DPH: 103 049,63 USD/kg 100% V Termín dodávky: duben 2014 Chemické složení: V min. 75%; Si max. 0,8%; Al max. 2,0%; C max. 0,10%; P max. 0,05%; S max. 0,05%

Kusovost: 10 - 50 mm, bez prachových podílů Balení: Big bag, nebo sudy na dřevěnných paletách, zabezpečit proti zvlhnutí

Fakturace: Faktura - daňový doklad. Dodavatel je povinen doručit fakturu ve dvojnásobném vyhotovení odběrateli do 5 dnů od jejího vyhotovení Splatnost: 90 dnů ode dne zdanitelného plnění na účet uvedený ve faktuře

Účtováno v (kód měny): USD

Doplnění ceny a výběr termínu dodání z vyskakovacího kalendáře.

po	út	st	čt	pá	so	ne
31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11

☐ Dnes: 10.4.2014

Obrázek 12: Doplnění ceny a termínu dodávky

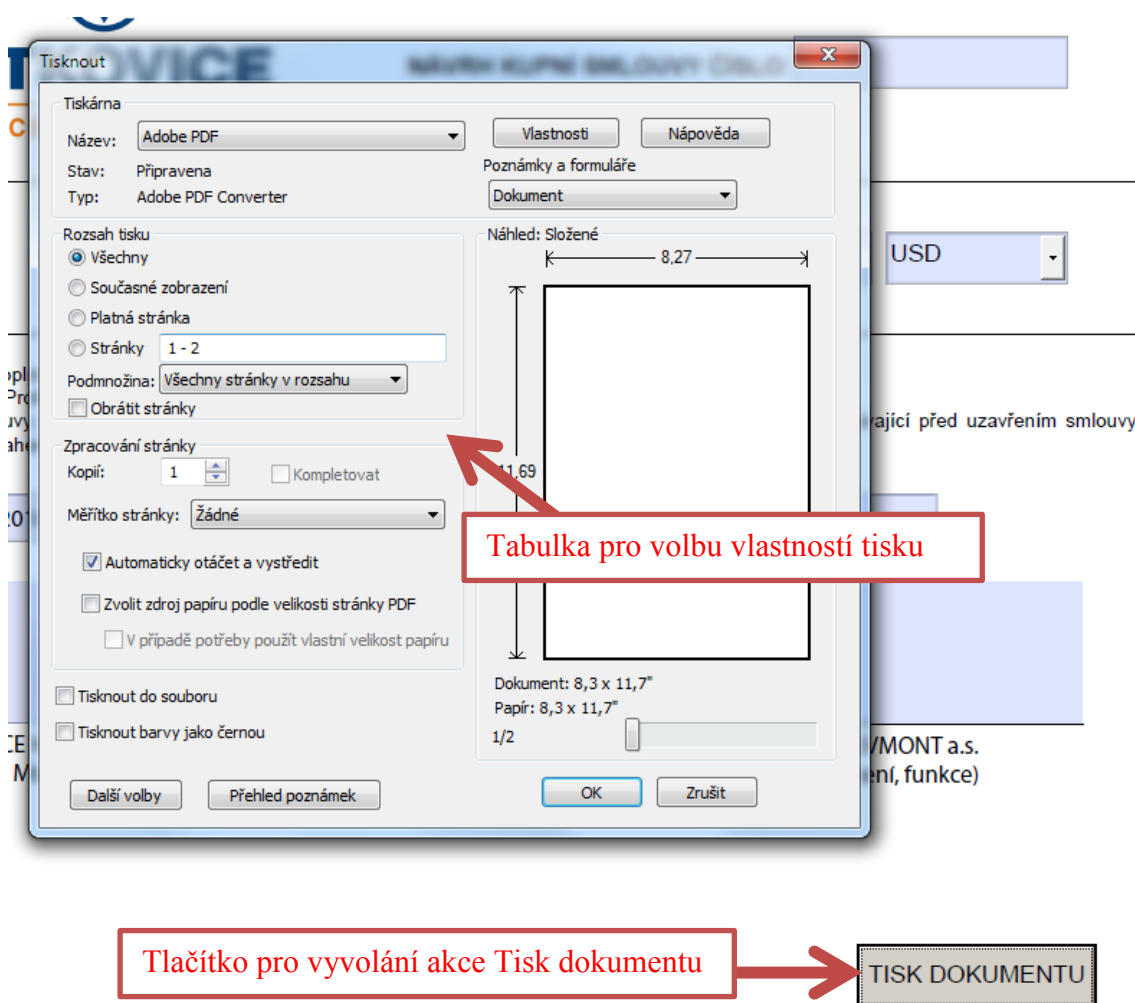
Krok č. 4: následujícím krokem je vyplnění příloh, které jsou součástí dokumentu Návrh kupní smlouvy. Tato pole nebyla v původním přístupu obsažena. Nebylo potom jisté, zdali je soubor dokumentů kompletní. Místa pro přílohy ukazuje Obrázek 13.

Obrázek 13: Doplnění příloh

Krok č. 5: předposledním krokem je doplnění podpisů zúčastněných stran a dat uskutečnění (viz Obrázek 14). Data se opět volí z vyskakovacích kalendářů a prostor pro vlastnoruční podpisy je zvýrazněn.

Obrázek 14: Doplnění dat a připojení podpisů

Krok č. 6: posledním šestým krokem je dokončení dokumentu přes tlačítko TISK DOKUMENTU (viz Obrázek 15). Tato funkce umožňuje klasický tisk dokumentu do papírové podoby pro účely archivace, poštovního styku apod. Další možností, jež bude často využívána, je tisk dokumentu do souboru. Tedy vytvoření PDF dokumentu, ve kterém již nebude možné nic měnit. Takto vytištěný dokument slouží pro běžnou obchodní korespondenci nebo předávání informací v elektronické podobě. Samotné tlačítko TISK DOKUMENTU na vytisknutých souborech není viditelné.



Obrázek 15: Tisk dokumentu

Vyhodnocení: nový přístup k práci s dokumentem Návrh kupní smlouvy sebou nepřináší žádné finanční náklady, neboť společnost VHM je držitelem licencí produktů společnosti Adobe. Nesporným přínosem je zvýšení přehlednosti dokumentu a zvýšení logiky práce s tímto dokumentem. Jednotlivé sekce na sebe logicky navazují a jsou v rámci dokumentu umístěny tak, jak je v praxi obvyklé. Přehlednost a zjednodušení sebou přináší úsporu času při jeho tvorbě a kontrole. Tím, že jsou určité kroky přednastaveny, nebo automaticky doplňovány z databáze je předcházeno chybám. Dalším kladem tohoto způsobu práce je vytvoření jedné databáze na jednom místě, tedy v paměti dokumentu Návrh kupní smlouvy. Není potřeba nadále udržovat vlastní neřízené databáze zaměstnanců, kteří tak činili pro zjednodušení své práce.

Předložení nového způsobu pro práci s dokumentem Návrh kupní smlouvy k vyzkoušení zaměstnancům VHM, kteří s tímto dokumentem přicházejí do styku prakticky denně, přineslo pozitivní ohlas. Na základě těchto skutečností bylo doporučeno vedení nákupu VHM dále doplňovat databázi nakupovaných surovin a prohlášení tohoto způsobu práce s dokumentem za standardní.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo přezkoumat nákupní procesy ve společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. a pomocí metod nákupního marketingu doporučit přístupy k zefektivnění těchto procesů.

Jedním z hlavních dokumentů pro řešení diplomové práce byl předpis Managementu jakosti QP-ISO 400.0-036 Nakupování výrobků a služeb. Dále k řešení významně přispěl výstup z analýzy SWOT, osobní jednání s ředitelem nákupu NS 320 - Ocelárna a jednání s osobami zainteresovanými v procesu nákupu.

V kapitole 3 jsou uvedeny zjištěné skutečnosti analýzy SWOT týkající se procesu nakupování. Je nutno prohlásit, že společnost VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. naplňuje požadavky na nákup kladené interními předpisy v plném rozsahu.

Vzhledem k principu neustálého zlepšování si dovoluji společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. předložit výstupy z přezkoumání jejich nákupního systému uvedené v kapitole 4. Tedy doporučuji změnit způsob kalkulace pro dále zpracovaný materiál a snížit tímto cenu pro koncového zákazníka o 183,35 Kč/t, tj. o 1,5%. V oceňování tuny oceli používat aktuální tržní ceny z důvodu aktuálnosti a přesnosti. Začít používat pro tvorbu dokumentu Návrh kupní smlouvy program Adobe Acrobat[®], resp. postupně doplňovat databázi materiálů do formuláře, který byl vytvořen v rámci této práce.

Přestože jsou navržena opatření prozatím ve stádiu námětu na zlepšení, doporučuji jejich zvážení a projednání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [2] TOMEK, G., TOMEK, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X.
- [3] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [4] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [5] BAILY, P., FARMER, D., JESSOP, D., JONES, D. *Purchasing principles and management*. Harlow: Prentice Hall Financial Times, 2005.
- [6] VAŠTÍKOVÁ, M. *Nákupní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.
- [7] GROS, I., GROSMANOVÁ S. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko - technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [8] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada Publishnig a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] JAKUBČÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishnig a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] Vnitropodnikové materiály a dokumenty společnosti Vítkovice Heavy Machinery a.s.
- [11] Internetové stránky společnosti Vítkovice Heavy Machinery a.s.
URL: < <http://www.vitkoviciemachinery.com/> > [cit. 2014-03-06]

- [12] URL:<<http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#UwJQU9LuKz4>>
[cit. 2014-02-17]
- [13] KERŤKOVSKÝ, M., NĚMEČEK, F., *Strategie řízení nákupu*. Krok za krokem. C.H.Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-414-8.
- [14] DAY, M., *Handbook of Purchasing Management*. Gower Publishing, Ltd., 2002. ISBN 978-056608441.
- [15] BOLDIŠ, P. *Bibliografické citace dokumentů podle ČSN ISO 609 a ČSN ISO 690-2: Část 2 – Modely a příklady citací u jednotlivých typů dokumentů*. Verze 3.0 (2004). © 1999-2004, poslední aktualizace 11. 11. 2004.
URL: <http://boldis.cz/citace/citace2.pdf>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Organizační struktura VÍTKOVICE MACHINERY GROUP

Příloha B Organizační struktura VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.

Příloha C Certifikát systému managementu kvality

Příloha D Certifikát systému managementu BOZP

Příloha E Vzor dotazníku pro analýzu SWOT

Příloha F Materiálový list oceli 55NiCrMoV6

Příloha G Materiálové, technické a dodací podmínky

Příloha H Navrhovaná struktura dokumentu Návrh kupní smlouvy

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Schéma uspořádání marketingových aktivit

Obrázek 2a: SWOT analýza [12]

Obrázek 2b: Náplň SWOT analýzy [12]

Obrázek 3: Strategie interpretace SWOT analýzy [12]

Obrázek 4: Organizační struktura oddělení nákupu

Obrázek 5: VHM na zahraničních trzích [10]

Obrázek 6: Ingot

Obrázek 7: Původní vzhled Návrhu kupní smlouvy

Obrázek 8: Oblast doporučení

Obrázek 9: Doplnění čísla aukce a data

Obrázek 10: Výběr objednávané suroviny

Obrázek 11: Automatické doplnění informací

Obrázek 12: Doplnění ceny a termínu dodávky

Obrázek 13: Doplnění příloh

Obrázek 14: Doplnění dat a připojení podpisů

Obrázek 15: Tisk dokumentu

Tabulka 1: Počet taveb 2010 - 2014

Tabulka 2: Metodika výpočtu pro ingoty

Tabulka 3: Původní přístup ke kalkulaci materiálu

Tabulka 4: Ověřovaný přístup ke kalkulaci materiálu

Tabulka 5: Vyhodnocení kalkulace ingotů

Tabulka 6: Metodika výpočtu pro dále zpracované ingoty

Tabulka 7: Původní přístup ke kalkulaci materiálu pro dále zpracované součásti

Tabulka 8: Ověřovaný přístup ke kalkulaci materiálu pro dále zpracované součásti

Tabulka 9: Vyhodnocení kalkulace dále zpracovaných ingotů

Graf 1: Silné stránky obecně

Graf 2: Příčiny klesajících tržeb

Graf 3: Slabé stránky VHM

Graf 4: Znalosti vs. lidé

Graf 5: Ukazatel efektivity vnitřní komunikace

Graf 6: Překážky v komunikaci

Graf 7: Vývoj ceny niklu

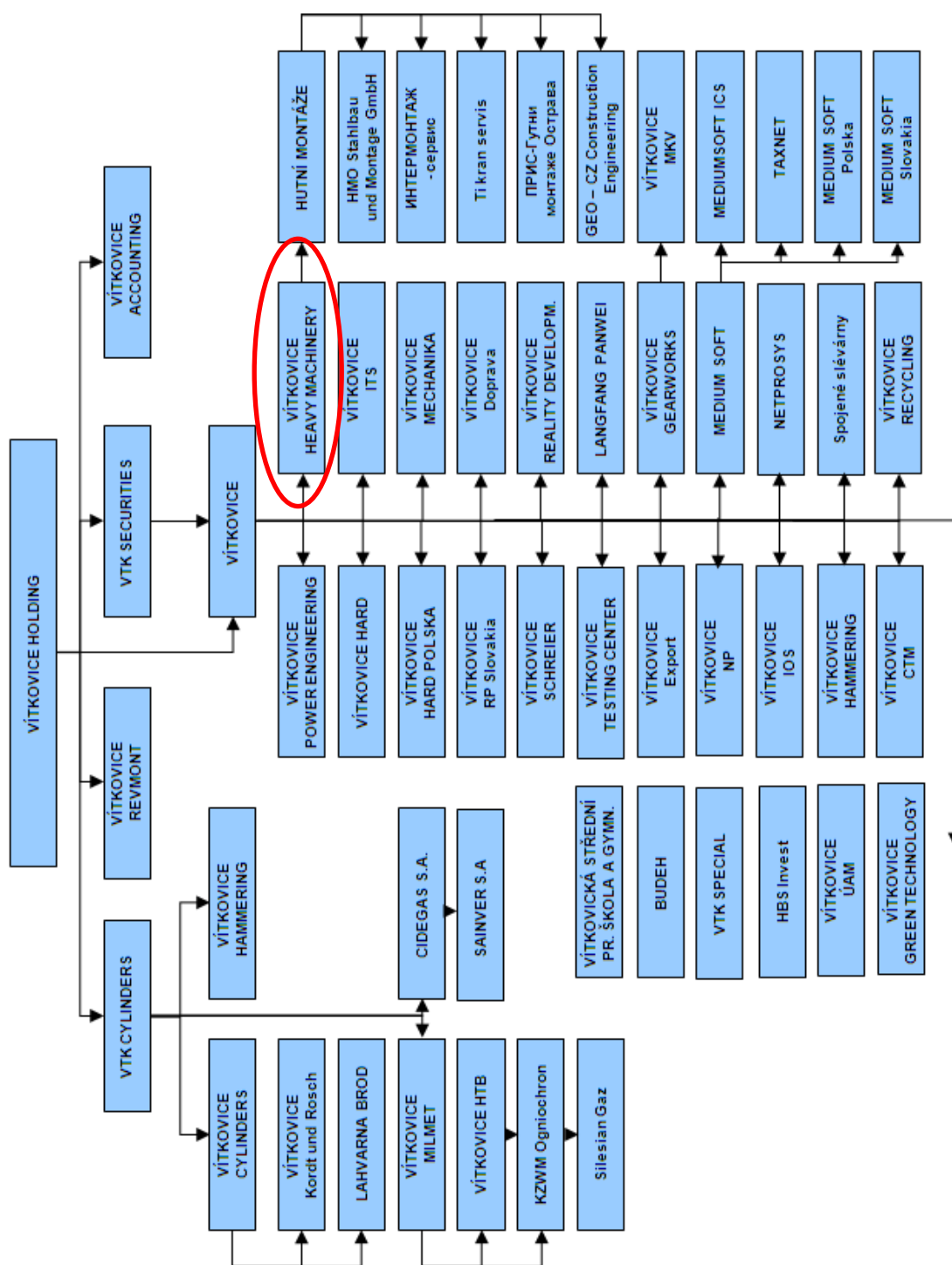
Graf 8: Vývoj ceny feroslitiny FeMn - cena za 100 % obsah prvku

Graf 9: Vývoj ceny feroslitiny FeMo - cena za 100 % obsah prvku

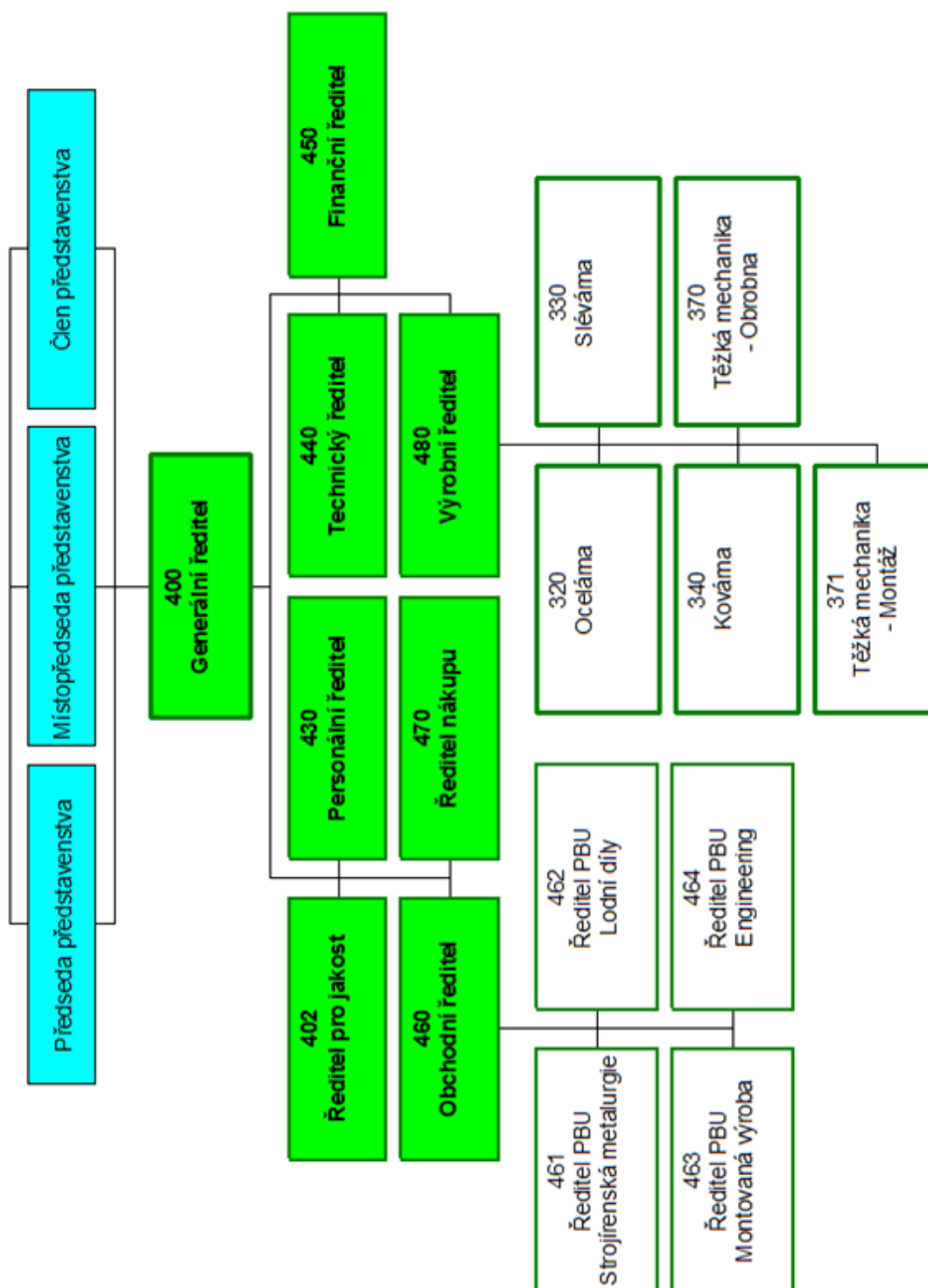
Graf 10: Vývoj ceny feroslitiny FeV - cena za 100 % obsah prvku

Graf 11: Vývoj ceny feroslitiny FeCr - cena za 100 % obsah prvku

Příloha A Organizační struktura VÍTKOVICE MACHINERY GROUP



Příloha B Organizační struktura VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.



Příloha C Certifikát systému managementu kvality**CERTIFIKÁT**

Potvrzujeme, že systém managementu kvality společnosti:

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.
Ostrava
Česká republika

byl schválen společností Lloyd's Register Quality Assurance
podle následujících standardů systému managementu kvality:

ISO 9001:2008

Systém managementu kvality zahrnuje činnosti:

**Navrhování, výroba, dílenská montáž a inženýring zařízení
pro výrobu oceli, válcování, lisování a příbuzná průmyslová
odvětví. Výroba uhlíkových a legovaných ocelí pro ingoty,
vlastní odlitky a výkovky. Výroba těžkých odlitků a výkovků
včetně jejich opracování. Výroba výkovků pro zařízení
jaderné energetiky. Výroba obručí pro železniční průmysl.**

Certifikát č.: PRA 0003826

První certifikát vystaven: 11. června 1994

Současný certifikát vystaven: 1. července 2011

Platnost certifikátu do: 30. června 2014

Vystaveno v: Lloyd's Register EMEA, Praha,
v zastoupení Lloyd's Register Quality Assurance Limited



Tento dokument je vystaven za podmínek uvedených na zadní straně.

Táborská 31, 140 00 Praha 4, Česká republika CZ61378721

Toto schválení bylo provedeno v souladu s postupy LRQA pro hodnocení a certifikaci. Toto schválení bude pravidelně monitorováno.

Použití znaku akreditace UKAS vyznačuje, že činnosti, uvedené na tomto certifikátu, jsou zahrnuty do rozsahu akreditace specifikovaném akreditačním certifikátem číslo 001.

Úroveň 1 (strana 13)

Příloha D Certifikát systému managementu BOZP

	BEST QUALITY, s.r.o. Certifikační orgán BEST QUALITY, s.r.o. je certifikační orgán akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod číslem: 3093	
<h1>CERTIFIKÁT</h1> <p>systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</p> <p>Potvrzujeme, že společnost</p> <h2>VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.</h2> <p>NS 320, NS 330, NS 340, NS 370, NS 371 a útvary vedení společnosti</p> <p>Ruská 2887/101 706 02 Ostrava - Vítkovice, Česká republika IČ: 25877950</p> <p>splnila požadavky na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle</p> <h3>ČSN OHSAS 18001:2008</h3> <p>Tento certifikát platí pro:</p> <p>Hutní a strojírenská výroba Navrhování, výroba, dílenská montáž a inženýring zařízení pro výrobu oceli, válcování, lisování a příbuzná průmyslová odvětví Výroba uhlíkových a legovaných ocelí pro ingoty, vlastní odlitky a výkovky Výroba těžkých odlitků a výkovků včetně jejich opracování Výroba výkovků pro zařízení jaderné energetiky Výroba obručí pro železniční průmysl</p> <p>Doba platnosti: 07/06/2012 – 07/06/2015 Registrační číslo certifikátu: BQ 1483</p> <p> Vystavil: Jiří Parolek, jednatel společnosti BEST QUALITY, s.r.o. V Ostravě dne 7.6.2012</p> <p>Další vysvětlení týkající se předmětu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků ČSN OHSAS 18001:2008 je možné získat u uvedené organizace.</p> <p>BEST QUALITY, s.r.o., Těšínská 54/120, 710 00 Slezská Ostrava, Česká republika Tel.: + 420 595 225 143, e-mail: info@bestquality.cz, www.bestquality.cz</p>		

Příloha E Vzor dotazníku pro analýzu SWOT

SWOT analýza společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Slouží jako podklad pro diplomovou práci, je anonymní a data budou zpracována souhrnně. Děkuji.

Co si myslíte, že je na trhu považováno za silnou stránku? Co podle Vás rozhoduje o získávání zakázek?

Co považujete za slabou stránku VHM? V čem VHM zaostávají za konkurencí?

Vidíte na trhu příležitosti, které mohou VHM využít ke svému růstu?

Vidíte na trhu hrozby, které mají vliv na VHM? Která ohrožení považujete za nejzávažnější?

Jak intenzivní je růst konkurence v oboru? Vypište, prosím, největší konkurenty VHM.

Myslíte si, že jsou na trhu potenciální zákazníci společnosti VHM? Nově vzniklé firmy, rozvíjející se trhy, atp., vypište.

Myslíte si, že se mění potřeby zákazníků? Jak často, jak pružně VHM reagují?

Jaké faktory jsou podle Vás nejčastější příčinou klesajících tržeb?

V čem si myslíte, že je společnost jedinečná, využívá nějaké jedinečné zdroje, využívá jedinečné technologie, know-how, má nějaké exkluzivní dodavatele?

Myslíte si, že je technické a technologické vybavení VHM vhodně obměňováno? Pokud ano, přináší investice do obnovy předpokládané návratnosti?

Je ve VHM zpracován program pro prevenci poruch?

Myslíte si, že VHM využívají nejnovější trendy a poznatky ve svém oboru podnikání?

Myslíte si, že ve firmě chybí klíčové znalosti a kompetentní lidé? Pokud ano, ve kterých oblastech.

Myslíte si, že je firemní vzdělávání efektivní? Využíváte nabyté informace? Jsou Vám nabízeny možnosti vzdělávat se ve svém zaměření? Vypište prosím kurzy, které byste v programu vzdělávání uvítal/a.

Myslíte si, že je vnitřní komunikace efektivní, rychlá, pružná, přesná ...? Pokud ne, kde/v čem vidíte hlavním problém?

Myslíte si, že firma čelí vnitřním problémům? Pokud ano, jaké vnitřní problémy to podle Vás jsou.

Příloha F Materiálový list oceli 55NiCrMoV6

WNr.

(číslo materiálu)

1.2713

Nástrojová legovaná ocel pro práci

za studena i za tepla

OCEL

Kurzname (značka)

55NiCrMoV6

Chemické složení [hm. %]

C	Si	Mn	P	S	Cr	Mo	Ni	V
0,50–0,60	0,10–0,40	0,65–0,95	max 0,030	max 0,030	0,60–0,80	0,25–0,35	1,50–1,80	0,07–0,12

Normy DIN

SEW 200-69

SEW 250-70

SEL – VDE

Polotovary

tvářená tyč

Mechanické vlastnosti

Určené pro práci za	–	–	tepla	studena
Stav	žíhaný na měkko	kalený	kalený a popuštěný ¹⁾	
Mez kluzu R _e [MPa]	–	–	–	–
Mez pevnosti R _m [MPa]	max 815	~ 1 860	930–1 420	–
Tažnost A ₅ [%]	–	–	–	–
Kontrakce Z [%]	–	–	–	–
Nárazová práce [J]	–	–	–	–
Tvrdość HB max	240	–	–	–
Tvrdość HRC	–	~57	29–44	51–55

Fyzikální vlastnosti

Hustota ρ [kg . m⁻³] 7 850

Technologické údaje

TEPELNÉ ZPRACOVÁNÍ

žíhání na měkko	650–700 °C	ochlazovat v peci
kalení	830–870 °C	ochlazovat v oleji
popouštění	160–300 °C	pro práci za studena
	500–650 °C	pro práci za tepla

informativní změny tvrdosti, resp. pevnosti při popouštění (K. t. 850 °C/olej)

popouštěcí teplota [°C]	100	200	300	400	450	500	550	600	650
tvrdost HRC	56	54	51	47	45	44	42	39	32
mez pevnosti R _m [MPa]	–	–	–	1 620	1 520	1 420	1 320	1 230	1 030

TVAŘITELNOST

teploty tváření 1 050–850 °C

Příloha G Materiálové, technické a dodací podmínky**MATERIÁLOVÉ, TECHNICKÉ A DODACÍ PODMÍNKY****pro dodávky do VHM, NS 320 Ocelárna****FeV****POPIS: Legující přísada pro výrobu ocelí**

Celní sazebník:

CAS:

Chemické složení:

V	min. 75%
Si	max. 0,80%
Al	max. 2,00%
C	max. 0,10%
P	max. 0,050%
S	max. 0,050%

Granulometrie: 10 – 50 mm, bez prachových podílůMěs. potřeba oca: 2 t**Balení, doprava a platební podmínky:**

Big-bag nebo sudy na paletě

Dovoz autem dodavatele, DAP Ostrava-Vítkovice INCOTERMS 2010, VÍTKOVICE
HEAVY MACHINERY a.s., sklad 321

Splatnost faktur min. 90 dní ode dne zdanitelného plnění.

Cenu uvádějte v USD/t 100% V

Požadované množství: 8 tuny, pro srpen a září 2013
1. dodávka v 35. týdnuOstatní: Objemovou radioaktivitu dodržet dle stanovených limitních hodnot.
Chránit proti vlhkostiKupující: VÍTKOVICE REVMONT a.s. (VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.
dle dohody).

444 Operativní metalurgická technologie, Ing. Zdeněk Carbol

NS 320 Ocelárna, Dušan Šeděnka

471 Hutní materiál a suroviny, Jana Huvarová

Příloha H Navrhovaná struktura dokumentu Návrh kupní smlouvy



VÍTKOVICE
VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY

NÁVRH KUPNÍ SMLOUVY ČÍSLO:

Kupující:

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.
Ruská 2887/101
Vítkovice
703 00 Ostrava
Česká republika
Společnost zapsaná v obchodním rejstříku Krajského soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 2486
IČ: 25877950 DIČ: CZ25877950

Prodávající:

VÍTKOVICE REVMONT a.s.
Ruská 2887/101
Vítkovice
706 02 Ostrava - Vítkovice
Česká republika
IČ: 25877950 DIČ: CZ25877950

Bankovní spojení:

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.:
Komerční banka a.s., pobočka Ostrava
Nádražní 12
730 01 Ostrava 1
Číslo účtu: 27-5539290227/0100
IBAN: CZ77 0100 0000 2755 3929 0227
SWIFT: KOMB CZ PPXXX

Vyřizuje:

Jana Huvarová
Telefon: +420 595 955 559
Mobilní telefon:
Fax: +420 595 954 224
E-mail: jana.huvarova@vitkovice.cz

Místo určení/dodání: VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s., 470 - NÁKUP, Ocelárna II, Sklad 321, p.Glos - tel. 595954921

Dodací podmínky: DDU, VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s., Ostrava - Vítkovice dle INCOTERMS 2010

Způsob dopravy: Vozidlem dodavatele

GENEROVÁNO INTERNÍM SYSTÉMEM

Dle výsledku e-aukce č.: 11/2014 **z** 15.1.2014 **objednáváme:** Ferochrom C800 - FeCr HC

Cena bez DPH: 103 049,63 **USD/t 100% Cr** **Termín dodávky:** 21.3.2014 **Chemické složení:** Cr min. 60%; C max. 8,5%; Si max. 2,0%; P max. 0,04 %; S max. 0,06%

Kusovost: 10 - 50 mm, bez prachových podílů

Fakturace: Faktura - daňový doklad. Dodavatel je povinen doručit fakturu ve dvojím vyhotovení odběrateli do 5 dnů od jejího vystavení

Balení: Big bag po 1000 kg, zabezpečit proti zvlhnutí

Splatnost: 90 dnů ode dne zdanitelného plnění na účet uvedený ve faktuře

Účtováno v (kód měny): USD

Dodací podmínky:

Odběratel požaduje současně s dodávkou doručit dodací list, který musí obsahovat chemickou analýzu (včetně atestu výrobce), brutto a netto váhu dodávaného zboží, přesnou adresu místa určení a poznámku "Plnění pro Revmont", označení zboží. Na všech dokladech je povinen uvádět číslo kupní smlouvy (objednávky). Materiál je nutno dodat suchý – zabezpečený proti zvlhnutí. V případě dodání zboží v porušených obalech (roztržené, nebo nedostatečně opravené Big Bagy), má odběratel právo z důvodu bezpečnosti při vykládce vrátit zboží zpět. Prodávající avizuje expedici zboží odběrateli telefonicky nebo faxem na č. 595952323 nebo e-mailem. Vykládka zboží ve skladu 321: auty (Pondělí až pátek 6:00 až 13:00)

Reklamacce:

Kupující je povinen vady množství a zjevné vady jakosti reklamovat u prodávajícího ihned po zjištění nejpozději do 14 dnů od data převzetí zásilky. Bez souhlasu prodávajícího nemůže kupující nakládat s reklamovaným zbožím. Při množstevní reklamaci bude zásilka převážena na elektronické váze za přítomnosti zástupce určeného prodávajícím a zjištěná hmotnost doložena vážním listkem elektronické váhy bude určující pro fakturaci. Reklamaci kvality provádí kupující na základě odběru vzorku, který bude rozhodující pro stanovení výše vadného plnění a případné změny ceny. V případě, že prodávající nesouhlasí s výsledky uvedenými v reklamčním protokolu, má právo na svoje náklady pozvat nezávislou organizaci.

Tuto smlouvu lze měnit pouze písemným ujednáním po dohodě obou stran označeným jako dodatek smlouvy podepsaný oběma stranami. Smlouva nabývá účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami včetně Všeobecných podmínek, které jsou její součástí. Návrh kupní smlouvy zasíláme ve dvojím vyhotovení, z nichž jedno po podpisu zašlete zpět na naši adresu.

Příloha 1

Příloha 2

Příloha 3

Příloha 4

Jedno potvrzené vyhotovení nám prosím zašlete na naši adresu do 10 dnů od doručení.



NÁVRH KUPNÍ SMLOUVY ČÍSLO:

Cena celkem (bez DPH)

USD

Prodávající je povinen doplnit cenu a dodací lhůtu, případně upřesnit název firmy.

K dodávce zboží doložit Prohlášení o shodě dle zák. č. 22/1997 Sb. v platném znění.

Nedílnou součástí smlouvy jsou Nákupní obchodní podmínky Kupujícího č. 1/2014 ze dne 1.3.2014, s nimiž se Prodávající před uzavřením smlouvy seznámil, a s jejichž obsahem bez výhrad souhlasí a přijímá je, což stvrzuje svým podpisem smlouvy.

Datum: 15.1.2014

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.
Ing. Radek Modrovský, ředitel nákupu

Datum: 17.1.2014

VÍTKOVICE REVMONT a.s.
(jméno, příjmení, funkce)

TISK DOKUMENTU

Jedno potvrzené vyhotovení nám prosím zašlete na naši adresu do 10 dnů od doručení.